



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU VYBRANÉHO PODNIKU

PROPOSAL OF COMMUNICATION MIX OF THE SELECTED COMPANY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Zdeňka Drábková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2019

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Zdeňka Drábková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Návrh komunikačního mixu vybraného podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současná situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy (podle potřeby)

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je pomocí provedených analýz navrhnout vhodný komunikační mix pro daný podnik. Tento komunikační mix by měl oslovit nové zákazníky a zvýšit povědomí o podniku. Výstupem této práce jsou konkrétní návrhy řešení, které může podnik do budoucna využít k realizaci.

### Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. 2003. Marketing. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav. 2008. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. Marketing. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce slouží k návrhu vyřešení problémů komunikačního mixu ve společnosti Sushimarket. V teoretické části budou uvedeny základní pojmy marketingu, jako je definice marketingu, co je komunikační mix, co je marketingový mix, nebo swot analýza. V analytické části budou teoretická východiska převedena do praktické části a budou provedeny důležité analýzy. Těmito analýzami zjistíme ve společnosti nějaký nedostatek, který poté bude v poslední části práce vyřešen co nejlepší a nejefektivnější metodou.

## **Klíčová slova**

marketing, Swot analýza, analýza 7S, komunikační mix, marketingový mix

## **Abstract**

This diploma thesis serves to solve problems of the communication mix at Sushimarket.cz. In the theoretical part, will be introduced basic concepts of marketing, such as the definition of marketing, what is the communication mix, what is the marketing mix, or swot analysis are presented. In the analytical part, the theoretical background will be transferred to the practical part and important analyzes will be performed. With these analyzes we will find in the company a shortcoming that will then be solved in the last part by thesis the best and most efficient method.

## **Key words**

marketing, swot analysis, 7S analysis, communication mix, marketing mix

### **Bibliografická citace**

DRÁBKOVÁ, Zdeňka. *Návrh komunikačního mixu vybraného podniku* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119686>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce František Milichovský.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2019

### **Poděkování**

Poděkování patří především Ing. Františkovi Milichovskému, Ph.D., MBA, Dis, za důležité rady a ochotu pomoci a samozřejmě své rodině. V neposlední řadě chci poděkovat Bc. Margitě Havlíkové, která mi poskytla informace o společnosti Sushimarket do diplomové práce.

## OBSAH

Úvod.....	13
1    Cíl a metodika práce .....	14
2    Teoretická východiska práce .....	15
2.1    Definice marketingu.....	15
2.2    Marketingové prostředí .....	15
2.2.1    Makroprostředí.....	15
2.2.2    Mikroprostředí .....	16
2.3    Analýza obecného okolí .....	17
2.3.1    Rozbor společenských trendů .....	18
2.3.2    Rozbor legislativních trendů .....	18
2.3.3    Rozbor ekonomických trendů .....	19
2.3.4    Rozbor politických trendů .....	19
2.3.5    Rozbor technologických trendů .....	20
2.3.6    Rozbor ekologických trendů .....	20
2.4    Porterův model 5 konkurenčních sil .....	21
2.5    Segmentace trhu .....	22
2.6    SWOT analýza .....	23
2.6.1    Vyhodnocení.....	24
2.6.2    Strategie .....	24
2.7    Metoda 7S .....	25
2.7.1    Strategie firmy .....	26
2.7.2    Struktura firmy.....	27
2.7.3    Systémy.....	27
2.7.4    Styl řízení.....	28



2.7.5	Spolupracovníci .....	28
2.7.6	Schopnosti.....	28
2.7.7	Sdílené hodnoty .....	29
2.8	Marketingový mix .....	29
2.8.1	Produkt.....	29
2.8.2	Cena .....	31
2.8.3	Distribuce.....	32
2.8.4	Marketingová komunikace .....	33
2.9	Marketingová komunikace .....	34
2.9.1	Obecná komunikace.....	34
2.9.2	Obecné komunikační modely .....	35
2.9.3	Nástroje marketingové komunikace .....	36
2.9.4	Nové nástroje marketingové komunikace.....	41
3	Analýza současného stavu .....	44
3.1	Charakteristika podniku .....	44
3.1.1	Vznik společnosti.....	45
3.1.2	Sortiment a služby .....	45
3.2	Metoda 7S .....	49
3.2.1	Strategie .....	49
3.2.2	Struktura.....	49
3.2.3	Systémy.....	51
3.2.4	Styl .....	51
3.2.5	Spolupracovníci .....	51
3.2.6	Schopnosti.....	51
3.2.7	Sdílené hodnoty .....	52
3.3	Marketingový mix .....	52

3.3.1	Produkt.....	52
3.3.2	Cena .....	54
3.3.3	Distribuce.....	54
3.3.4	Marketingová komunikace .....	56
3.4	Segmentace trhu .....	61
3.5	Analýza obecného okolí .....	63
3.5.1	Sociální (společenské) trendy .....	63
3.5.2	Legislativní trendy .....	64
3.5.3	Ekonomické trendy .....	66
3.5.4	Politické trendy .....	67
3.5.5	Technologické trendy .....	67
3.5.6	Ekologické trendy .....	69
3.6	Porterův model 5 sil .....	69
3.6.1	Hrozba intenzivní odvětvové konkurence .....	70
3.6.2	Hrozba nově vstupujících firem.....	72
3.6.3	Hrozba substitutů .....	73
3.6.4	Vyjednávací síla zákazníků .....	75
3.6.5	Vyjednávací síla dodavatelů .....	75
3.7	Výzkumná část .....	76
3.7.1	Osobní informace o dotazovaných osobách .....	76
3.7.2	Dotazníkové šetření o společnosti Sushimarket.cz.....	79
3.8	SWOT analýza .....	84
3.8.1	Silné stránky .....	84
3.8.2	Slabé stránky.....	85
3.8.3	Příležitosti .....	85
3.8.4	Hrozby .....	86

3.8.5	Bodové hodnocení .....	87
3.8.6	Hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů .....	87
4	Vlastní návrhy řešení .....	89
4.1	Veletrh Salima.....	89
4.1.1	Vlastní sestavení stánku.....	90
4.1.2	Sestavení stánku na klíč .....	90
4.1.3	Zhodnocení .....	91
4.2	Vlastní provozovna .....	91
4.2.1	Pronájem bistra .....	93
4.2.2	Zakoupení vlastního bistra.....	96
4.2.3	Výstavba vlastního bistra.....	97
4.3	Polep automobilu .....	99
4.4	Věrnostní program .....	100
4.5	Zelený marketing .....	101
4.6	Shrnutí návrhů.....	103
4.6.1	Veletrh Salima .....	104
4.6.2	Vlastní provozovna .....	105
4.6.3	Polepy automobilu .....	106
4.6.4	Věrnostní program .....	106
4.6.5	Zelený marketing .....	107
5	Závěr .....	108
	Seznam použitých zdrojů.....	109
	Seznam obrázků.....	117
	Seznam tabulek .....	119
	Seznam grafů .....	120
	Seznam příloh .....	121

Příloha 1 .....	I
Příloha 2 .....	II

# ÚVOD

Diplomová práce je psána o společnosti Sushimarket.cz, která poskytuje kurzy přípravy sushi pro začátečníky i pokročilé. Dále provádí catering na objednání a také vlastní e-shop, kde si zákazníci mohou objednat suroviny na přípravu kvalitního sushi a dalších japonských produktů.

Jak říká Kotler, marketing se dá naučit za den. Naneštěstí být v něm mistrem zabere celý život. I když člověk v marketingu pracuje, tak se stejně učí celý život a může se neustále zdokonalovat.

První část práce bude zaměřena na představení cílů a metodiky práce. Ve druhé části budou popsána teoretická východiska práce. Jsou sestavena takovým způsobem, aby odpovídala následující analytické části.

V analytické části budou teoretická východiska přetvořena na společnost sushi market. Budou zde popsány základní informace o společnosti, vytvořeny analýzy a na konci analýz nalezeny nějaké nedostatky. Použité analýzy jsou Slepce analýza, Porterova analýza, 7S analýza, dotazníkové šetření a vytvoření marketingového mixu. Na konci bude provedena SWOT analýza, která shrne všechny uvedené analýzy. Tyto analýzy povedou ke zjištění nedostatků, které se poté budu snažit vyřešit v poslední části.

V návrhové části se pokusím efektivně vyřešit největší nedostatky společnosti, tak, aby to bylo ekonomicky a časově nejvýhodnější a splnilo to dané cíle a vyřešilo problémy společnosti.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavní problém společnosti je, že jde o začínající společnost, která si ještě nezískala plnou důvěru zákazníků. To má za následek nízkou ziskovost. Majitelé potřebují přilákat zákazníky, aby se jejich zisk zvýšil a mohli se této činnosti věnovat na hlavní pracovní poměr.

Cílem diplomové práce je pomocí provedených analýz navrhnout vhodný komunikační mix pro daný podnik. Tento komunikační mix by měl oslovit nové zákazníky a zvýšit povědomí o podniku. Výstupem této práce jsou konkrétní návrhy řešení, které může podnik do budoucna využít k realizaci.

Teoretická část, která bude popsána na následujících stránkách, souvisí s analytickou částí. V analytické části jsou analýzy převedené z teorie do praxe. Náležitosti teoretické a analytické části práce jsou následující:

- Analýza obecného okolí - SLEPTE analýza sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů,
- Porterův model 5 konkurenčních sil - analýza konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení,
- Segmentace trhu - kde je rozebrán segment, na kterém společnost působí,
- ve SWOT analýze se analyzují slabé a silné stránky uvnitř podniku a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí,
- Analýza 7S - je metoda hodnocení nejdůležitějších faktorů společnosti,
- Marketingový mix 4P - zhodnocení a stanovení produktové strategie ve čtyřech kategoriích - produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace,
- Marketingová komunikace - je způsob oslovování a získávání zákazníků.

Z těchto analýz zjistíme, jaké hlavní problémy společnost má a na co je zapotřebí se zaměřit. Podle těchto zjištění poté navrhneme opatření, které bude co nejlépe sedět na zjištěné problémy. Jde o velmi malou společnost, která není na trhu dlouho, a proto bude mým cílem navrhnout opatření, které nebude velmi finančně náročné, ale bude co nejúčinnější.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V této části budou probrána hlavní marketingová témata, která mají souvislosti s analytickou částí. Struktura teoretických východisek práce začíná definicí marketingu. Dále zde bude uvedena definice makroprostředí a mikroprostředí. V další části budou teoreticky popsány Porterova analýza, segmentace trhu, SWOT analýza, marketingový mix a analýza 7S. V poslední části bude podrobně popsána marketingová komunikace.

### **2.1 Definice marketingu**

Marketing se podle Kotlera a Kellera (2007) zabývá tím, aby zajistil naplňování lidských a společenských potřeb společně se ziskem.

Marketing je společenský proces, v němž lidé získávají to, co potřebují a chtějí, během něhož nabízíme a směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu (Kotler, Keller, 2007).

Ve 21. století je marketing už velice rozšířený, proto nestačí nabízet jen kvalitní produkt za dobrou cenu s několika doplňkovými službami a výhodami. Podle Foreta (2012) je jeden z nejdůležitějších a nejtěžších úkolů marketingu udržení si zákazníka a jeho loajalita.

### **2.2 Marketingové prostředí**

Marketingové prostředí je součástí vnějšího prostředí firmy a je rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí. Prostředí je definováno jako souhrn okolností, ve kterých někdo žije, nebo kde se něco děje. Marketingové prostředí je vytvořeno z mnoho faktorů, které jsou často vzájemně závislé (Boučková, 2003).

#### **2.2.1 Makroprostředí**

Marketingové makroprostředí je vytvořeno z těchto trendů:

- společenské,
- legislativní,
- ekonomické,
- politické,
- technologické,

- ekologické (Mallya, 2007).

## **2.2.2 Mikroprostředí**

Marketingové mikroprostředí je tvořeno podle Zamazalové (2009):

- podnik sám,
- konkurence,
- dodavatelé (výrobci),
- pomocné distribuční články (prostředníci),
- zákazníci (spotřebitelé).

### **2.2.2.1 Podnik**

Míra naplňování smyslu existence firmy závisí nejen na vlivech z okolí, ale i na fungování uvnitř firmy. Jak úspěšný podnik bude, závisí na jeho finančním zázemí, na orientaci v prostředí, prodávat zboží na základě potřeb zákazníků, na schopnostech vlastního rozvoje (Zamazalová, 2009).

### **2.2.2.2 Konkurence**

Pokud chce být podnik úspěšný, musí konkurenty dobře znát a snažit se, aby potřeby zákazníků upokojoval lépe než oni. Konkurence je na hranici faktorů ovlivnitelných a neovlivnitelných. Částečně ovlivnit konkurenci lze vhodnými nástroji marketingu. Konkurence má velký vliv na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalení výroby. Podnik musí na existenci konkurence reagovat správnou marketingovou strategií, která mu zajistí konkurenční výhodu. Vypracování správné marketingové strategie je úkol velice těžký, ale velice důležitý pro budoucnost každého podniku (Boučková, 2003).

### **2.2.2.3 Dodavatelé (výrobci)**

Ovlivňují možnosti podniku získat potřebné zdroje v požadované kvalitě, v daný čas a v daném množství. Tyto zdroje jsou nutné k plnění základní funkce podniku. I když se tento úkol zdá jednoduchý, marketingoví pracovníci musí sledovat velmi pečlivě dlouhodobou situaci a možnosti dodavatelů. V případě nepříznivých jevů musí včas reagovat, aby zastihli problém s dodavateli včas a nepostihl razantně vlastní podnik (Boučková, 2003).



#### **2.2.2.4 Pomocné distribuční články (prostředníci)**

Je logické, že ne všechny činnosti podniku, které se zahrnují do oblasti marketingu prodeje, může podnik zajistit sám. Jejich realizaci mohou na požadované úrovni zajistit specializované firmy. Mohou to být například zprostředkování nákupu, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury, firmy, které mají pojišťovat rizika. Některé z nich patří do distribučních cest. Velkoobchod může zrychlit pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli. Marketingové a reklamní agentury zajišťují umístit výrobek na cílový trh a podpořit jeho prodej. Zvláštní úlohu mají finanční organizace, které usměrňují tok finančních prostředků mezi jednotlivými subjekty trhu, jsou schopny udržovat požadovanou dynamiku podniku a následně i celého národního hospodářství (Boučková, 2003).

#### **2.2.2.5 Zákazníci (spotřebitelé)**

Jsou jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Trh se může členit na několik skupin: trh spotřebitelský, trh průmyslový, trh obchodních mezičlánků, státní zakázky, mezinárodní trh. Každý z těchto trhů vyžaduje speciální přístup. Pro obchodní firmy je hlavním trhem spotřebitelský trh. Schopnost reagovat na specifika daných trhů a využívat je k prospěchu podniku, je charakteristické pro úspěšný podnik (Boučková, 2003).

### **2.3 Analýza obecného okolí**

Při analyzování obecného okolí podniku se zkoumají trendy zahraničního a národního prostředí, které působí společně na české trhy (Mallya, 2007).

Je rozbor společenských trendů, ekonomických, legislativních a politických trendů, technických a ekologických trendů, které spolu vzájemně souvisejí, pokud mají vliv na podnik. Tento přístup se zajímá o to, jaké vnější vlivy budou na odlišné podniky působit a jaké budou mít odlišnosti (Mallya, 2007).

Analýza by měla obsahovat dané otázky a hledat na ně vhodné odpovědi:

- jaké mohou být možné vývojové trendy daných faktorů v oblasti prostředí do budoucna?,
- jaké jsou základní impulsy změny - jaké faktory vyvolají změnu?,
- jaký budou mít vliv v budoucnu?,

- jaký můžeme očekávat dopad těchto změn?,
- jak ovlivní změna konkurenční pozici?,
- jaký bude dopad změn na strategii podniku? (Mallya, 2007).

### **2.3.1 Rozbor společenských trendů**

Je potřebné analyzovat tyto faktory, protože mohou výrazně ovlivnit nejenom poptávku po zboží a službách, ale i nabídku (Mallya, 2007). Proto je potřebné brát v úvahu:

- pohled obyvatelstva na svět, na sebe samé, na organizaci a na ostatní spoluobčany,
- životní styl obyvatelstva a jejich životní úroveň,
- aktuální stav vzdělanosti a dostatek pracovních sil,
- změny rodinné struktury - pozdější sňatek mladých lidí,
- pohled na životní prostředí - ochrana životního prostředí, zákonodárství na ochranu životního prostředí,
- demografické změny, sociální trendy, mobilita pracovní síly (Mallya, 2007).

### **2.3.2 Rozbor legislativních trendů**

Když se analyzují legislativní faktory dané země, nabývá velkého významu role státu. Každá země má své zákony, právní normy a vyhlášky, které vymezují pravidla pro podnikání. Je to významný faktor budoucnosti podniku (Mallya, 2007). Mezi tyto faktory patří:

- státní regulace hospodářství,
- daňové zákony,
- obchodní zákoník,
- antimonopolní zákony,
- zdravotní a bezpečnostní zákon,
- zákony o ochraně životního prostředí,
- zákon o vládních investičních pobídkách,
- ochrana osobního vlastnictví, občanský zákoník,
- regulace exportu a importu (Mallya, 2007).

### **2.3.3 Rozbor ekonomických trendů**

Ekonomické faktory závisí na každém státu. Výrazně ovlivňuje podnikatele, kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Ovlivňují nejen celkovou úroveň země, ale i ekonomickou situaci domácností (Zamazalová, 2009). Ekonomické faktory mohou být:

- HDP, ekonomický růst, výdaje spotřebitelů,
- monetární politika,
- vládní výdaje, nezaměstnanost,
- zdanění, měnové kurzy, inflace (Blažková, 2007).

V ekonomickém prostředí je důležitá celková ekonomická úroveň země vyjádřená například v hrubém domácím produktu, tempu růstu hrubého domácího produktu, míře nezaměstnanosti a míře inflace. Je také ale důležitá ekonomická situace domácností a faktory které ovlivňují strukturu jejich výdajů. Tyto faktory mohou být výše a tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, dostupnost úvěrů v ekonomice, nebo úroveň cenové hladiny. V současné době dochází k velké příjmové diferenciaci. Někteří lidé si mohou koupit luxusní zboží. Někteří lidé patří do slabé příjmové skupiny, která je schopna uspokojit jen své základní životní potřeby (Zamazalová, 2009).

### **2.3.4 Rozbor politických trendů**

Nejen legislativní, tak i politické faktory je nutné analyzovat. Politické faktory mohou zásadně ovlivnit rozhodování a tím se může měnit celá podnikatelská pozice nebo prostředí dané země. Například, jakou legislativu bude daná země mít (Mallya, 2007). Tyto faktory mohou být:

- stabilita vlády a politického prostředí země,
- podpora zahraničního obchodu,
- politika různých politických stran,
- ekonomická politika vlády,
- názor vlády na kulturu a náboženství,
- pozice vlády ohledně marketingové etiky,
- vývoj vztahu s ostatními zeměmi,
- ovlivnění zákonů vládní politikou, nebo obchodní regulace daného oboru,

- výdaje vlády (Mallya, 2007).

Vnitrostátní, ale i mezinárodní politické dění může výrazně ovlivnit situaci na trhu. Legislativa vytváří podmínky pro podnikatele. Také vydává normy pro ochranu podnikání, jako například nekalá konkurence. Stát má také za úkol ochranu spotřebitele a zájmů společnosti. Schvaluje mnoho opatření, které mají chránit životní prostředí, zdraví a vlastnictví podniků (Boučková, 2003).

### **2.3.5 Rozbor technologických trendů**

Tento faktor je rozdílný, protože každý má jiné požadavky. Přesto se ale podnik pohybuje ve společenském prostředí a nechce být izolovaný od ostatních. Změny v technologiích podniku mohou velmi ovlivnit jeho okolí. Předvídání technického rozvoje mohou být výrazným činitelem úspěšnosti podniku (Mallya, 2007). Proto je potřeba sledovat:

- rychlou změnu tempa technologie v konkrétním prostředí,
- soustředit se pouze na významné inovace,
- kolik je věnovaných financí na vědu a výzkum,
- podpora vlády na výzkumné účely,
- výše výdajů podniku na výzkum (Mallya, 2007).

### **2.3.6 Rozbor ekologických trendů**

Každá země, nebo prostředí má v oblasti životního prostředí své vlastní, odlišné priority. Proto by měl každý management podniku před začátkem podnikání, nebo během podnikání zjistit, jaké jsou ekologické podmínky v tomto konkrétním prostředí. Hlavním důvodem je, aby podnik nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulacemi (Mallya, 2007).

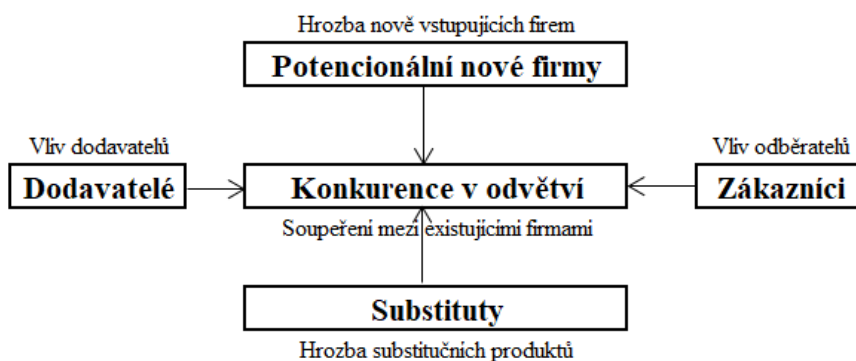
Ekologické trendy podle Mallya (2007) jsou:

- ochraňování životního prostředí,
- změna klimatických podmínek,
- udržitelný rozvoj,
- recyklace,
- dostupnost a využití vodní zdrojů,
- obnovitelné zdroje energie.

## 2.4 Porterův model 5 konkurenčních sil

Porterův model slouží ke zmapování konkurenční pozice podniku v odvětví a také je využitelný pro analýzu marketingu. Vychází z předpokladu, že strategická konkurenční pozice firmy působící v daném odvětví je především určována působením pěti sil a marketing může tyto síly ovlivňovat (Hanzelková, 2009). Pět konkurenčních sil je:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita podniků působících na daném trhu (Hanzelková, 2009).



Obrázek 1: Porterova analýza 5 sil (vlastní zpracování, podle Kotler, 1998, s. 180)

Podle Hanzelkové (2009) jsou definovány části Porterovy analýzy následující:

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence** - atraktivita trhu je nižší, pokud se na něm pohybuje větší počet silných konkurentů, nebo když dochází k zastavení, nebo klesání tempa růstu prodeje,
- **Hrozba nově vstupujících firem** - jsou-li bariéry vstupu a výstupu vysoké, je potenciální ziskovost také vysoká. V případě neúspěchu je velké riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou bariéry vstupu a výstupu nízké, firmy mohou snadno vstoupit a vystoupit, ale dochází zde převážně k nízké rentabilitě. Jestliže jsou vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, je tím pádem výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů,

- **Hrozba substitučních produktů** - substituční výrobky, které nahrazují náš produkt, omezují cenu a tím i zisk podniku. Je zapotřebí pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků,
- **Vyjednávací síly dodavatelů** - dodavatelé podnik mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že nejsou dostupné substituty, jsou koncentrovaní, organizovaní, tyto dodávky jsou pro nás velice důležité, nebo když je změna dodavatelů velmi náročná, nebo nemožná,
- **Vyjednávací síly zákazníků** - pro zákazníka je důležité snižování cen, kvalitnější výrobky, vyvolávají napětí mezi konkurenty. Jejich vyjednávací síla je vysoká, když jsou koncentrovaní, organizovaní, nebo existují-li substituční výrobky. Dále pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená jen menší procento jejich celkových odběrů a pro nás je to významná položka celkových tržeb.

## 2.5 Segmentace trhu

Firmy vědí, že na trhu nemohou uspokojit všechny zákazníky stejně. Zákazníci jsou lidé a mají odlišnosti. Každý zákazník má jinou potřebu a některé firmy jsou v lepším postavení než jiné a mohou určité skupiny zákazníků lépe uspokojit. Proto se využívá segmentace trhu, aby byli zákazníci trhu rozděleni do segmentů. Poté se vytvoří strategie, které firmám pomohou segmenty ziskově obsluhovat (Kotler, Keller, 2007). Tento proces zahrnuje podle Kotlera a Kellera (2007) segmentaci trhu, targeting a positioning:

- **Segmentace trhu** je tedy rozdělení trhu na skupiny nakupujících s různými potřebami a charakteristickým chováním a kteří požadují odlišný produkt, nebo marketingový mix (Kotler, Keller, 2007).,
- **Targeting** představuje *ohodnocení jednotlivých segmentů trhu z hlediska atraktivity a volbu jednoho nebo více cílových segmentů*. (Kotler, Keller, 2007). Podnik ohodnotí své silné stránky podle konkurentů a rozhodne se, zda bude obsluhovat jeden nebo více segmentů (Kotler, Keller, 2007).,
- **Positioning** produkt přesně umístí v představách cílových zákazníků v porovnání s konkurenčními produkty. Pozice produktu je místo, které produkt dostane v myslích zákazníků. Pokud je produkt vnímán úplně stejně jako ostatní produkty na trhu, nemají zákazníci důvod koupit právě tento produkt. Cíloví zákazníci vnímají

tento produkt na konkrétní, výrazném a žádoucím místě v porovnání s konkurenčními produkty (Kotler, Keller, 2007).

Trh je místo, kde se střetává nabídka a poptávka. Trh může být rozdělen podle produktu, velikosti, zákazníků, geografie, právních norem a časového období (Zamazalová, 2010)

Trh je místo, na kterém množství firem usiluje o stejné zákazníky a to o ty, kteří jsou ochotni nakupovat určité produkty (Jakubíková, 2013).

Podle Jakubíkové (2013) existují dva odlišné trhy:

- trhy spotřební (spotřebitelské),
- trhy organizací:
  - průmyslové (například těžební průmysl, stavebnictví, doprava a spoje, zemědělství),
  - obchodní,
  - státní.

Do spotřebních trhů patří všichni jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží a služby pro svou vlastní spotřebu. Zákazníci se odlišují věkem, příjmy, vzděláním, místem, preferencemi. Jejich nákupy jsou velmi ovlivněny kulturními, společenskými, osobními a psychologickými charakteristikami (Jakubíková, 2013).

Při analýze trhu je důležité odpovědět si podle Jakubíkové (2013) na tři základní otázky:

- Které zákazníky bychom měli oslovit daným produktem?
- Jaký je postoj těchto zákazníků k vašemu produktu?
- Z jakého důvodu a pro jaké účely produkt nakupují a jaké mají k dispozici substituty?

## **2.6 SWOT analýza**

SWOT analýza je podle Světlíka (2003) jednoduchý nástroj, kterým lze zjistit silné stránky a slabé stránky na straně vnitřních zdrojů a jak identifikovat příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Podle Kozla (2003) by mělo být ve swot analýze cílem omezit slabé stránky firmy, podpořit své silné stránky, využít příležitostí okolí a snažit se předpovědět a jistit se proti případným hrozbám.

<b>Vnitřní</b>	Strengths	Silné stránky	skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě
	Weaknesses	Slabé stránky	věci, které podnik nedělá dobře, nebo kde si konkurence vede lépe
<b>Vnější</b>	Oportunities	Příležitosti	skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníka a přinést firmě větší úspěch
	Threats	Hrozby	skutečnosti, trendy, události, které mohou snižovat poptávku, nebo zvýšit nespokojenost zákazníků

Tabulka 1: SWOT analýza teoretická část, převzato z: Jakubíková, 2008, s. 103

SWOT analýza je významným nástrojem v situační analýze a slouží ke sběru nezbytných strategických základů v rozhodování. Cílem SWOT analýzy je ohodnotit a porovnat slabé a silné stránky podniku s příležitostmi a hrozbami k vytvoření strategických alternativ (Pahl, Richter, 2007). Síla SWOT analýzy spočívá v její jednoduchosti. Kromě toho že je snadno použitelná, shromažďuje také výsledky, které lze snadno sdělit veřejnosti. SWOT analýza nemá žádnou vnitřní hodnotu, pokud není použita pro strategické účely (Seth, 2015).

### 2.6.1 Vyhodnocení

SWOT analýza se původně rozdělovala do dvou analýz, tedy analýzy SW, a analýzy OT. Podle Jakubíkové (2008) je lepší začít nejprve analýzou OT. OT analýza je analýza příležitostí a hrozeb, které přichází z vnějšího prostředí firmy. Po analýze OT se pokračuje SW analýzou, která se zabývá vnitřním prostředím firmy. Silné a slabé stránky v podniku se vyhodnocují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů.

### 2.6.2 Strategie

Jako výchozí základna pro vyhodnocování silných a slabých stránek může být k vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií, buď podle nástrojů marketingového mixu, nebo podrobněji podle daných dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybraná pomocí různých výzkumných technik jako například dotazování, brainstorming, nebo diskuse je přidělena váha (1 až 5) a poté jsou kritéria



vyhodnocena pomocí škálování. Většinou se používá škála od -10 do +10, kde 0 znamená, že kritérium není zařazené ani mezi silné, ani mezi slabé stránky. Tímto způsobem podnik získá základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které, doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměruje se svými schopnostmi vývoje, výroby, finančních záměrů a se schopnostmi managementu firmy. SWOT analýza je velmi užitečný způsob shrnutí mnoha analýz (Jakubíková, 2008).

Cílem SWOT analýzy je idea velmi strukturované analýzy, které poskytuje užitečné poznatky (Sedláčková, Buchta, 2006).

SWOT analýza se týká jak prostředí samotného podniku (vnitřní prostředí), tak samozřejmě i blízké okolí firmy (vnější prostředí). Při tvorbě analýzy je dobré začít analýzou vnějšího prostředí - příležitostmi a hrozbami. Podnik není schopný tyto faktory ovlivnit. Mohou však být včas nalezeny a vyřešeny buď využitím příležitosti, nebo odvrácením hrozby. Ne všechny příležitosti a hrozby jsou pro firmu stejně důležité. V příležitostech je důležité, aby měla konkurenční výhodu na delší dobu a nebyla snadno kopírovatelná ze strany konkurence. Po analýze vnějšího prostředí následuje analýza vnitřního prostředí - slabých a silných stránek. Opět se zde řeší důležitost faktorů. Tedy zaměřit se na silné stránky, které zvýhodní postavení firmy na trhu a u slabých stránek, které brání v efektivním rozvoji firmy na trhu (Zamazalová, 2009). Po zhodnocení swot analýzy je podle Zamazalové (2009) možnost těchto strategických situací:

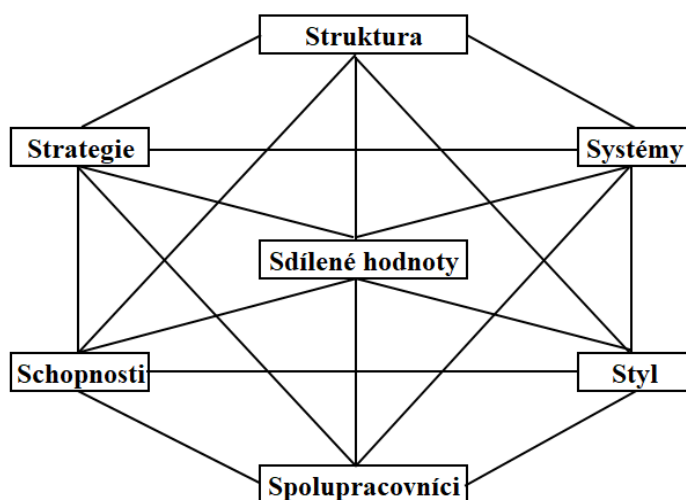
- WT - mini-mini - převažují slabé stránky a hrozby,
- WO - mini-maxi - převažují slabé stránky a příležitosti,
- ST - maxi-mini - převažují silné stránky a hrozby,
- SO - maxi-maxi - převažují silné stránky a příležitosti.

## **2.7 Metoda 7S**

Metoda 7S byla vytvořena pro konzultační firmu MCKinsey. Faktory 7S jsou hlavní faktory úspěchu či neúspěchu, které mají pro manažera zásadní významnost. Je to sedm vnitřních, vzájemně závislých faktorů, které by měly být pro správnou funkci firmy rovnoměrně rozvíjeny (Smejkal, Rais, 2006).

7S faktory jsou podle Smejkal a Rais (2006):

- strategie,
- struktura firmy,
- systémy,
- styl řízení firmy,
- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty.



Obrázek 2: 7S (vlastní zpracování - zdroj: Rais, Smejkal, 2010, s. 42)

### 2.7.1 Strategie firmy

Strategie firmy většinou vychází z vize podniku (z představ majitelů firmy) a z konkrétního poslání firmy (výroba, poskytování služeb). Strategie je charakterizovaná dlouhodobou orientací firmy k jednomu, nebo více cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí. Strategie má většinou formu volnějších pokynů a popisů aktivit, které musí podnik udělat pro dosažení určitých cílů. Základem strategie u každé firmy je konkurenční výhoda. Existují dvě základní varianty konkurenční výhody - nízké náklady, nebo diferenciací (Smejkal, Rais, 2006).

Podle druhu konkurenční výhody si firma může vybrat z několika strategií:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- strategie diferenciací = odlišnosti,
- fokus strategie = strategie cílené diferenciací (Smejkal, Rais, 2006).

### 2.7.2 Struktura firmy

Hlavním posláním organizačních struktur je rozdělení úkolů, pravomocí a kompetencí mezi pracovníky podniku. Podle Smejkal a Raise (2010) jsou základní typy struktur firem:

- liniová struktura - jeden útvar je nadřazený ostatním. Je přímá nadřízenost a podřízenost mezi útvary. Liniová struktura se vyznačuje rychlým rozhodováním,
- funkcionální struktura - reakce na snahu odstranit nedostatky liniové struktury - značné odborné nároky na vedoucí funkce. Jeden vedoucí je nahrazený několika specializovanými vedoucími. Vedoucí rozhoduje jen o otázkách v jeho kompetenci - je jasná definice odpovědnosti,
- liniově-štábní struktura - spojuje přednosti liniové a funkcionální struktury. Souhlasí s potřebou jednotného vedení a potřebou specializace a odbornosti řízení,
- divizní struktura - vytvoření samostatných divizí. Divize jsou rozděleny podle druhu výroby, nebo podle typu zákazníka, či geografického umístění. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní a technický úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny do jednotlivých divizí,
- maticová organizační struktura - spojuje prvky funkcionální a divizní struktury. Výhodou je přímý kontakt s vedoucím a pružnost celé struktury, která je schopna reagovat na změny. Nevýhodou je konflikt mezi vedoucími (Smejkal, Rais, 2010).

Strukturou se chápe obsahové a funkční uspořádání ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, spolupráci, kontrolních mechanismů a sdílení informací (Keřkovský, Drdla, 2003).

### 2.7.3 Systémy

V této kategorii jsou dané všechny informační toky, které v podniku probíhají. Jsou to prostředky, procedury a systémy, které většinou slouží ke komunikačnímu, dopravnímu, kontrolnímu, nebo informačnímu řízení (Keřkovský, Drdla, 2003).

Systémy řízení jsou v určitém pohledu prostředky a systémy, které slouží převážně ke komunikačnímu, dopravnímu, kontrolnímu a informačnímu řízení (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

#### **2.7.4 Styl řízení**

Styl řízení je vyjádření toho, jak vedení přistupuje k řízení a k řešení vznikajících problémů. Ve většině podniků existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení (Keřkovský, Drdla, 2003).

Podle Smejkal a Rais (2006) je klasické členění stylů řízení:

- autoritativní - vedoucí rozhoduje pouze sám, vylučuje účast ostatních pracovníků na řízení firmy,
- demokratický - větší možnost zapojení podřízených na řízení podniku, vedoucí dává možnost podřízeným zapojit se a deleguje na ně pravomoci,
- laissez-faire - volný průběh - pracovníci mají určitou volnost. Skupina pracovníků sama řeší rozdělení činností, mají rozdělené úkoly a vedoucí zasahuje minimálně. Výhodou je že si pracovníci dělají věci podle sebe.

#### **2.7.5 Spolupracovníci**

Člověk je hlavní zdroj zvyšování výkonnosti firmy. Základem každého úspěšného manažera je umění pracovat se spolupracovníky a zaměstnanci. Spolupracovníci jsou ale také hlavním provozním rizikem podniku. Proto je potřeba věnovat velkou pozornost motivaci spolupracovníků, aby nedocházelo ke krádežím, nebo podvodům. Dále je také dobré vytvořit v podniku dobré pracovní prostředí a snažit se o dobrý kolektiv (Smejkal, Rais, 2006).

#### **2.7.6 Schopnosti**

Nejdůležitějším klíčem k úspěchu je schopnost se rychle adaptovat. Ve firmě by měl existovat tlak na rozvoj technické a výrobní kvalifikace spolupracovníků. Ze strany manažerů by měl být vyvíjen tlak na zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti personálu celé firmy (Smejkal, Rais, 2006). Schopnosti jsou profesionální zdatnosti pracovního kolektivu podniku jako celku. Je nutné brát v úvahu kvalifikační strukturu pracovního kolektivu, nebo úroveň organizace práce (Keřkovský, Drdla, 2003).

### **2.7.7 Sdílené hodnoty**

Odrážejí základní skutečnosti, nápady a principy, které jsou respektovány pracovníky a zainteresovanými stakeholdery firmy na úspěchu podniku (Keřkovský, Drdla, 2003).

Sdílené hodnoty úzce souvisí s vizí organizace a je to klíčový faktor při tvorbě ostatních aspektů. Vizí je, aby každý věděl, čeho chce organizace dosáhnout a proč. Vedení podniku by nemělo jen formulovat a neustále poukazovat na hodnoty organizace, ale mělo by se s nimi ztotožnit, pokud chce změnit chování ostatních v dlouhodobém hledisku (Mallya, 2007).

## **2.8 Marketingový mix**

Marketingový mix je soubor vnitřních nástrojů firmy, které ovlivňují chování zákazníka (Zamazalová, 2009). Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Jde o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby byl výrobní program firmy co nejbližší potřebám a přáním cílových zákazníků. Sestavení úspěšného marketingového mixu je plně v rukou firmy, položky jsou totiž vzájemně propojeny a vyznačuje se hledáním optimální kombinace proměnných. Marketingový mix je společně s výběrem tržních segmentů a cílových trhů součástí marketingové strategie firmy (Jakubíková, 2008).

Podle Jakubíkové (2008) je marketingový mix vytvořený z:

- produkt,
- cena,
- distribuce,
- marketingová komunikace.

### **2.8.1 Produkt**

Produkt je základ každého podnikání (Jakubíková, 2008). Cílem firmy je odlišení produktu od konkurenčních a tím přesvědčit cílový trh, aby preferoval jejich výrobek a dokonce za něj zaplatil i vyšší cenu (Kotler, 2000). Produkt může být cokoliv, co je nabídnuto na trhu ke koupi, nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy a potřeby.

Mohou sem patřit fyzické předměty, služby, osoby, místa i myšlenky (Kotler a kol., 2007).

**Produktem může být služba.** Odvětví služeb je nejrychleji rostoucím sektorem ve vyspělém světě a s vyšší životní úrovní a vzdělaností se zvyšuje i význam služeb. Událost může být také produktem. Může to být jednorázová akce, například výstava, koncert, přednáška (Johnová, 2008). Je důležité se přizpůsobit zákazníkům, kteří představují hlas trhu. Lepší je nabízet, to co zákazníci kupují, i když víme, že bychom byli schopni nabízet produkt novější, ve vylepšené verzi. Nabízet na trhu inovaci i přes nezáměr zákazníků si mohou dovolit jen kapitálově silné firmy, nebo státem podporované organizace (Foret, 2008).

Službou můžeme chápat složitý produkt, který můžeme definovat jako soubor hmotných a nehmotných prvků, které obsahují funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody (Vašítková, 2008).

**Služba** je různorodá činnost, nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce v některých případech může být spojena s hmotným produktem (Vašítková, 2014).

Mezi základní vlastnosti služeb patří podle Vašítkové (2014):

- **nehmotnost** - nelze ji ohodnotit žádným fyzickým smyslem, není možné si ji před koupí prohlédnout, nebo vyzkoušet. To znamená, že nabízené služby, jako například spolehlivost, důvěryhodnost, nebo jistota, lze ověřit až při nákupu a u spotřeby dané služby. Důsledkem je vyšší míra nejistoty a větší obava rizika při nákupu zákazníka,
- **neoddělitelnost od poskytovatele** - při poskytování produktů lze produkci a spotřebu zboží od sebe navzájem oddělit. Produkt se vyrobí, odveze do velkoobchodu, maloobchodu a poté je zakoupen zákazníkem. Služba je poskytována v přítomnosti zákazníka. Poskytovatel služby a zákazník se musí v daný čas setkat, aby výhoda, kterou zákazník zakoupením získá, mohla být realizována. Příkladem je služba cestovní kanceláře, kde zákazník získá službu dopravy, ubytování a stravování na zájezdě a musí se této služby zúčastnit,
- **heterogenita** - heterogenita, nebo také proměnlivost souvisí především se standardem kvality poskytování služeb. Služba je závislá na lidech - zákaznících

a poskytovateli služeb. U služeb nelze provádět kontrolu kvality na výstupu a je možné, že se způsob poskytování stejné služby díky lidskému faktoru liší. Například každý učitel ve stejné škole, může nabídnout jinou kvalitu výuky a tím pádem odlišnou připravenost žáků. Také jeden člověk může v průběhu dne poskytnout jinou kvalitu služby. Úroveň kvality závisí na mnoha faktorech,

- **zničitelnost** - nehmotnost vede k tomu, že služby není možné skladovat, uchovávat, nebo opakovaně prodávat. Poskytovaná služba, která není využita, nemůže být skladována a použita později. Služba není prodaná v okamžik, kdy je nabízena k prodeji. V daný okamžik jsou služby zničené, ztracené a nelze ji prodat později,
- **vlastnictví** - službu není možné vlastnit. Při nákupu služby má kupující právo na poskytnutí služby, tedy na čas poskytovatele služby a omezený čas na využití jeho vybavení. Například čas soukromého lékaře a jeho vybavení.

## 2.8.2 Cena

Cena je množství peněžních jednotek, které výrobce chce za finální produkt. Tato cena vyjadřuje aktuální hodnotu produktu na trhu, to znamená, že není neměnná. Cena je jediná položka marketingového mixu, která vytváří podniku příjmy. Všechny ostatní položky vytváří podniku výdaje. Stanovení ceny je ovlivněno vnitřními i vnějšími faktory. Interní faktory na stanovení ceny jsou:

- náklady na vytvoření produktu,
- náklady na distribuci,
- náklady na prodej,
- náklady na propagaci (Foret, 2008).

Náklady většinou limitují spodní hranici ceny. Čím jsou nižší náklady, tím může být nižší cena. Fixní náklady se nemění podle množství produkce a jsou to náklady na mzdy, nájemné, daně. Variabilní náklady se mění s objemem produkce. Variabilní náklady jsou materiál, spotřeba energie. Obvykle cena samotná ukazuje na hlavní cíle a záměry firmy. Příkladem může být nízká cena, kdy se firma snaží zabránit vstupu konkurence na trh (Foret, 2008).

Externí faktory, jako například trh a poptávka, stanovují horní hranici ceny. V marketingu je důležité vycházet z toho, že se cena stanovuje nejen určením nákladů,

ale podstatnější je jak ji vnímá zákazník. Tvorba ceny začíná v marketingu analýzou zákaznických potřeb a jeho představ o hodnotě výrobku a ceně, kterou je za produkt ochotný zaplatit (Foret, 2008).

Podle Foreta (2008) existují 3 základní druhy stanovení ceny:

- **podle nákladů** - nejběžnější typ - k nákladům se přičte určité procento přírážky. U produktů denní spotřeby je toto procento nižší, u zboží dlouhodobé spotřeby a sezonních produktů bývá procento vyšší,
- **podle konkurence** - vychází z běžné tržní ceny a respektuje ceny konkurence - menší firmy si stanovují cenu podle konkurence,
- **podle zákazníků** - cena se stanoví na základě hodnoty, kterou přidal produktu zákazník (Foret, 2008).

V pojetí marketingové komunikace by se cena měla odrážet především z hlediska:

- potřebnosti, užitečnosti produktu,
- hodnoty produktu,
- dostupnosti produktu,
- kupních možností zákazníka,
- cenových strategií konkurentů,
- vlastní marketingové strategie,
- makrospolečenského významu produktu (Foret, 2008).

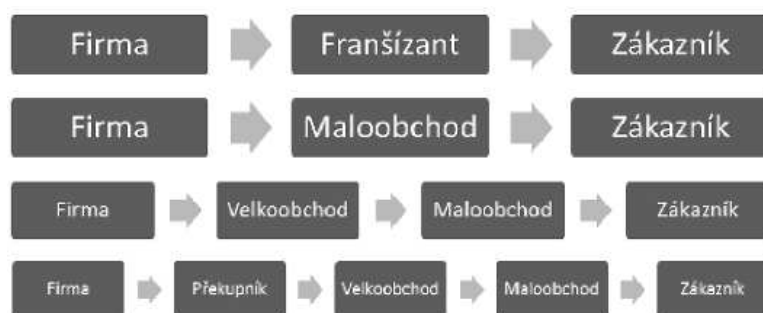
### 2.8.3 Distribuce

Rozhodnutí, jakými distribučními cestami se náš produkt dostane k zákazníkovi, je v komunikaci se zákazníkem mezi nejdůležitějšími položkami. Počet a typy distribučních kanálů se odráží na ceně produktu. Například na ceně produktu se projeví, pokud půjde produkt přes velkoobchod, nebo přes malý specializovaný maloobchod. Distribuce také dokáže ovlivnit samotný produkt i jeho propagaci (Foret, 2008).

Distribuční kanál je definován jako souhrn všech podniků a jednotlivců, kteří jsou nějakým způsobem nápomocni k převodu vlastnictví produktu od výrobce ke spotřebiteli. Úloha distribučních mezičlánků je transformace výrobního sortimentu na nabídku zboží, která odpovídá potřebám zákazníků. Hlavním důvodem těchto mezičlánků je, že spotřebitelé chtějí široký sortiment zboží v malém množství a výrobci



vyrábí úzký sortiment ve velkém množství. Zprostředkovatelé poté nakupují ve velkém množství, hodně sortimentu a zákazníkům nabízejí velké množství produktů. Tato distribuce přispívá k vyrovnaní nabídky a poptávky na trhu (Foret, 2008).



Obrázek 3: Distribuční mezičlánky (Karlíček a kol., 2013, s. 219)

#### 2.8.4 Marketingová komunikace

Při komunikaci se zákazníkem je nejdůležitější informace o nabídce a o jejích přednostech. Přednosti produktu jsou nejpodstatnější informace pro zákazníka. Marketingová komunikace je systematické využívání principů a postupů marketingu při prohlubování a zlepšování vztahů mezi producenty, distributory a především příjemci. Marketingová komunikace by měla být něčím lepším než jenom využití některého z nástrojů, jako je reklama, podpora prodeje, nebo direkt marketing. Jednotlivé nástroje je nutné vybrat na konkrétní cílený segment trhu a náležitě provázat s celým marketingovým mixem (Foret, 2008).

Propagace, která je označována jako komunikační mix, má čtyři hlavní nástroje:

- reklama - placená forma neosobního představení nabídky ve sdělovacích prostředcích,
- podpora prodeje - krátkodobé podněty pro zvýšení prodejnosti produktu,
- public relations - vytváření dobrých vztahů s veřejností, především aktivní publicitou ve sdělovacích prostředcích,
- osobní prodej - reprezentace přímou osobní komunikací s potenciálními zákazníky (Foret, 2008).

## 2.9 Marketingová komunikace

Je mnoho variant komunikace, které mohou společnosti využívat a důležité je se zaměřit co je pro výrobek z komunikace nejvhodnější. Je dobré zjistit si, zda známe všechny dostupné možnosti a která z možností osloví nejlépe cílovou skupinu (Frey, 2011).

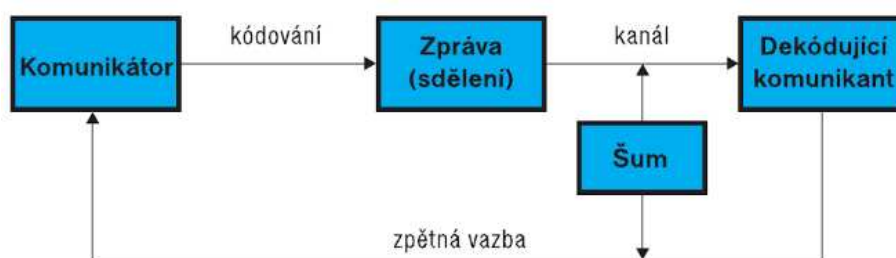
Marketingovou komunikaci je možné chápat jako řízené informování a přesvědčování zákazníků, pomocí kterých naplňují firmy své marketingové cíle (Karlíček a kol., 2016).

### 2.9.1 Obecná komunikace

Komunikace může být jakýkoliv výtvor (lidský, přírodní, hmotný i duchovní), který je představený jednou stranou a vnímaný stranou druhou. Komunikace je právě chápána jako prezentace jedné strany a následná reakce druhé strany. Nejrozšířenější model procesu komunikace vychází ze Shannonovy a Weaverovy matematické teorie komunikace (Foret, 2008).

Tento model se opírá o těchto 7 podstatných stránek:

- komunikátor - ten kdo má produkt a proto důvod ke komunikaci,
- kódování - převedení, vyjádření komunikačního předmětu do souboru prvků, symbolů a tvarů,
- zpráva - jde o výsledek procesu kódování, v marketingovém pojetí je to náš produkt,
- kanál - nosič zprávy, distributor,
- komunikant - zpráva musí být přijata a dekodována. Jsou to myšlenkové pochody, kterými adresát sděluje obsah zprávy,
- zpětná vazba - reakce zákazníka umožňuje vzájemnou komunikaci,
- šum - všechny dostupné faktory, které mění podobu, obsah či pochopení zprávy (Foret, 2008).



Obrázek 4: kybernetický model komunikace (Foret, 2008, s. 8)

Marketing je založený na komunikaci se zákazníkem. Proto je podle Foreta (2008) nutné vytvořit pro ni základní předpoklady:

- podnik musí mít vypracovanou podnikovou identitu, kulturu a image,
- co nejpřesněji definovaného zákazníka,
- konkrétně stanovenou strategii a z ní vyplývající cíle komunikace se zákazníkem,
- nabídku, která lépe vystihuje požadavky zákazníka, přináší mu víc jak očekávaný užitek a výhody,
- vymezenou pozici a porovnání naší nabídky s konkurenční nabídkou,
- cenu, kterou zákazník zhodnotil a akceptoval,
- distribuci, které zákazníkovi umožňuje se seznámit s naší nabídkou a případně ji zakoupit (Foret, 2008).

## **2.9.2 Obecné komunikační modely**

Mezi obecné komunikační modely, které budou popsány v této kapitole, patří model AIDA a model Dagmar. Komunikační modely jsou osvědčené přístupy, které jsou používány při plánování a analýzách.

### **2.9.2.1 Model AIDA**

je vytvořen pomocí čtyř hlavních faktorů:

- Attention - pozornost - okamžitě zaujmout barevností, nebo humorem,
- Interest - zájem - získat trvalejší zájem o danou reklamu a produkt,
- Desire - touha - vyvolání touhy si produkt vyzkoušet,
- Action - jednání - rozhodnutí o zakoupení produktu (Foret, 2008).

Někdy se tento model modifikuje na AIDCA, kde C znamená přesvědčení reklamou natolik (conviction), že bez problému přechází zákazník k nákupu (Foret, 2008).

### **2.9.2.2 Model DAGMAR**

V překladu jde o postup definování reklamních cílů pro měření výsledků reklamy. Hlavním cílem je, aby byly reklamní cíle předem rozpracovány a popsány. To umožňuje lépe a důkladněji vyjádřit efektivitu celé reklamní činnosti. Cíle mají mít písemnou podobu a měly by být vyjádřeny v měřitelných jednotkách (Foret, 2008).

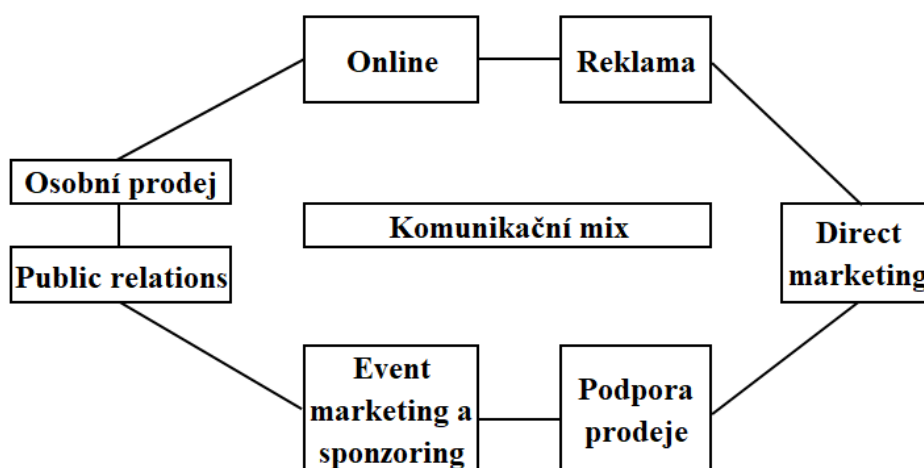
V komunikačním procesu je 9 efektů. Při definování nové komunikační strategie je potřebné vybrat vhodné komunikační efekty, nebo cíle, které jsou uvedeny v tabulce 2 (Pelsmacker a kol. 2003).

Potřeba dané kategorie
Povědomí o značce
Znalost značky
Postoj ke značce
Záměr koupit značku
Pomoc při nákupu
Nákup
Spokojenost
Loajalita ke značce

Tabulka 2: Model Dagmar (Pelsmacker a kol. 2003, s. 158)

### 2.9.3 Nástroje marketingové komunikace

Marketingová komunikace je podsystém marketingového mixu. Představuje souhrn komunikačního programu podniku, který je tvořený jednotlivými komunikačními nástroji, nebo jejich kombinací - komunikačním mixem. Komunikační mix je rozdělený na osobní a neosobní formu komunikace. Osobní forma komunikace je osobní prodej. Neosobní formou jsou reklama, podpora prodeje, direct marketing, public relations, online marketing, Event marketing a sponzoring. Každý z těchto nástrojů plní určitou funkci a je ovlivněn dalšími faktory. Vytvoření účinného komunikačního mixu je jeden z nejtěžších úkolů, který musí manažeři vyřešit (Karlíček a kol., 2016).



Obrázek 5: Komunikační mix (vlastní zpracování, zdroj: Karlíček a kol., 2016, s. 17)

Volba komunikačního mixu je ovlivněna také charakterem trhu, na kterém se daný podnik nachází. Na spotřebním trhu se komunikuje se spotřebiteli obvykle pomocí reklamy a podpory prodeje (Karlíček a kol., 2016).

### **2.9.3.1 Reklama**

Hlavní funkcí reklamy je navázání vztahu s potencionálními, nebo se stávajícími zákazníky. Zveřejňováním reklamy v masových médiích jde zadavatelům většinou o zvýšení povědomí o značce a ovlivnění postojů zákazníků ke značce. Reklama je nejvýznamnější způsob, jak může značka posílit svou image (Karlíček a kol., 2016).

Základní cíle reklamy jsou podle Foreta (2008):

- informativní - reklama informuje veřejnost o nově zaváděném produktu, a jeho hlavních vlastnostech. Účelem informativní reklamy je zvýšení poptávky a vyvolání zájmu po něm,
- přesvědčovací - tato reklama nastupuje, když je období zvýšeného tlaku konkurence a jde tedy o to, zapůsobit na zákazníka, aby si koupil právě náš produkt,
- připomínací - má za úkol udržet povědomí našeho produktu nebo značky zákazníků, například před přicházející sezonou.

Druhy reklamy mohou podle Karlíčka a kolektivu (2016) být zveřejněny v:

- televize,
- rozhlasová reklama,
- tisková reklama,
- venkovní reklama,
- reklama v kině.

Reklama se dá členit na reklamu výrobkovou a na reklamu institucionální (Boučková, 2003).

### **2.9.3.2 Direct marketing**

Direct marketing, tedy přímý marketing se původně zavedl jako výrazně levnější náhrada osobního prodeje. Oproti reklamě se zaměřuje direkt marketing na užší skupinu zákazníků, nebo někdy i na jednotlivce (Karlíček a kol., 2016). Jde o komunikační disciplínu, která umožňuje:

- přesné zacílení,
- výraznou adaptací sdělení na konkrétní cílové skupiny,
- vyvolání okamžité reakce zákazníků (Karlíček a kol., 2016).

Nástroje direkt marketingu jsou rozděleny do 3 skupin. Tyto skupiny jsou:

- marketingová sdělení zasílaná poštou - direkt maily, katalogy a neadresná roznáška,
- sdělení předávaná telefonem - telemarketing, mobilní marketing,
- sdělení využívající internet - emaily a emailové newslettery (Karlíček a kol., 2016).

### **2.9.3.3 Podpora prodeje**

Podpora prodeje je soubor pobídek, které ovlivňují zákazníky pro okamžitý nákup. Jde o využití krátkodobých, ale nesmírně účinných podnětů, které ovlivňují rychlejší prodej a odbyt (Karlíček a kol., 2016). Nejčastěji se jedná o:

- snížení ceny,
- vzorky výrobku,
- kuponové slevy,
- rabat,
- výhodné balení,
- dárky,
- soutěže,
- věnostní programy (Karlíček a kol., 2016).

Primární cíl podpory prodeje je vyvolání určitého chování zákazníků. Nástroje podpory prodeje představují pro zákazníky přidanou hodnotu, která jde nad rámec produktu a jeho značky. Podpora prodeje znamená pro podnik velké zvýšení nákladů - slevy, výhodná balení i kupony snižují ziskovou marži (Karlíček a kol., 2016).

### **2.9.3.4 Public relations**

Prostřednictvím public relations podnik cíleně a po dlouhou dobu prezentuje své záměry, informuje o svých cílech a výsledcích. Snaží se tímto přispívat k dobrému jménu organizace. Public relations dokáže efektivně informovat o nových produktech a způsobech jejich užití. Dokáže také zvyšovat dobrou pověst značky a chránit ji

v případě hrozby. Public relations se vyznačuje poměrně nízkými náklady (Karlíček a kol. 2016). Mezi hlavní nástroje public relations patří:

- zprávy předávané mediím,
- tiskové konference,
- sponzoring,
- lobbování,
- organizování zvláštních akcí,
- vydávání podnikových publikací (Boučková, 2003).

#### Model PENCILS

Podle Kotlera (2000) jde o skupinu základních nástrojů PR, které jsou shrnuty ve zkratce pencils. Pencils je podle Jakubíkové (2013) složený z těchto faktorů:

- P (publications) - publikace - podnikové časopisy, výroční zprávy, zákaznické tiskoviny,
- E (events) - veřejné akce - organizování událostí, sponzoring, přednášky, veletrhy,
- N (new) - novinky - novinářské zprávy, materiál pro tiskové konference,
- C (community involvement activities) - angažovanost pro komunitu - naplňování potřeb místní komunity,
- I (identity media) - nosiče a projevy podnikové identity - dopisní papíry s hlavičkou, navštívenky, pravidla oblékání,
- L (lobbying activity) - lobbovací aktivity - ovlivňování legislativních a regulačních opatření,
- S (social responsibility activities) - aktivity sociální odpovědnosti - budování dobré pověsti v oblasti sociální odpovědnosti (Jakubíková, 2013).

#### 2.9.3.5 Event marketing

Nazývaný jako zážitkový marketing. Jsou to aktivity, které zprostředkovává firma cílovému segmentu zákazníků za účelem vzbudit u zákazníků emocionální zážitky s jejich značkou. Cílem je vzbudit pozitivní pocity a zvýšení atraktivitu značky. Eventové akce mají většinou podobu sportovního, uměleckého, gastronomického, nebo jiného společenského programu (Karlíček a kol., 2016).



Obrázek 6: Eventový marketing (Karlíček a kol., 2016, s. 143)

## Sponzoring

Sponzoring je situace, kdy má firma možnost zapojit svou firemní značku s jiným produktem, akcí, sportovním týmem, nebo institucí. Za tohle propojení poskytuje sponzor určité výhody. Většinou jde o finanční, nebo nefinanční podporu. Obvykle je sponzoring řazen do Public relations (Karlíček a kol., 2016).

### 2.9.3.6 Osobní prodej

V porovnání s ostatními nástroji komunikačního mixu má osobní prodej výhodu v tom, že má podnik přímý kontakt se zákazníky. Výhodou tohoto kontaktu je, že má okamžitou zpětnou vazbu, individualizovanou komunikaci a vyšší věrnost zákazníků. Vzhledem k osobnímu jednání si může firma vybudovat dlouhodobý vztah se zákazníky. Osobní prodej se využívá především k oslovení malého počtu zákazníků. Osobní prodej má tři druhy prodeje (Karlíček a kol., 2016). Těmito druhy jsou:

- prodej na trzích B2B,
- prodej velkoobchodu a distributorům,
- maloobchodní prodej a přímý prodej (Karlíček a kol., 2016).

Do osobního prodeje se také zahrnují **veletrhy a výstavy**. Pro návštěvníky je cílem získat nové informace o současné nabídce v daném oboru. Dále o novinkách, o konkurenci, nebo o potencionálních dodavatelích. Na druhé straně, cílem vystavovatelů je možnost uzavření nových obchodů, zvýšení znalosti produktu mezi potencionálními zákazníky, zavádění nového produktu a zvýšení povědomí o něm (Karlíček a kol., 2016).

Stanovení cílů účasti	Sběr informací	Výběr veletrhu	Příprava účasti na veletrhu	Účast na veletrhu	Navazující komunikace	Vyhodnocení účasti
--------------------------	-------------------	-------------------	-----------------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------

Tabulka 3: Proces přípravy a realizace účasti na veletrhu, (Karlíček a kol., 2016, s. 176)



### 2.9.3.7 Online komunikace

Online komunikace je velmi úzce propojena s ostatními položkami komunikačního mixu. Mezi největší výhody online komunikace patří:

- přesné zacílení,
- personalizace,
- interaktivita,
- využitelnost multimediálních obsahů,
- jednoduchá měřitelnost účinnosti,
- relativně nízké náklady (Karlíček a kol., 2016).

**Webové stránky** jsou nezbytnou částí komunikačního mixu firem. Je to základ, na který odkazují veškeré komunikační nástroje v online prostředí. Webové stránky je možné považovat za nástroj direkt marketingu, proto umožňují přímý prodej a dokážou přizpůsobovat obsah i formu konkrétnímu návštěvníkovi. Také je možné webové stránky chápat jako nástroj public relations, protože umožňují komunikaci se stakeholdery. Web primárně slouží k posílení image značky a reklamně (Karlíček a kol., 2016).

**Online sociální media** jsou definována jako otevřené interaktivní online aplikace, které podporují vznik neformálních uživatelských sítí. Uživatelé na těchto mediích sdílejí a vytvářejí svůj vlastní obsah a sdílejí je s určitými lidmi. Mohou to být fotky, videa, vlastní názory, hudba, nebo osobní zkušenosti. Mezi nejznámější media patří blogy, diskusní fóra, sociální sítě. Mezi nejznámější sociální media patří Facebook, Instagram, Google+, nebo LinkedIn. V České republice je nejznámější sociální síť Facebook. Facebook má k roku 2018 už 5,2 milionu uživatelů a poměrně velká část využívá i mobilní aplikaci (Karlíček a kol., 2016).

**Bannerová reklama** - Banner je obdélníková plocha, která je zobrazená na webové stránce. Cílem je vyvolání pozornosti návštěvníka stránky, aby na banner klikl. Po kliknutí je návštěvník přesměrovaný na určenou webovou stránku (Foret, 2008).

### 2.9.4 Nové nástroje marketingové komunikace

Nové nástroje marketingové komunikace, které jsou vhodné k použití v návrhové části diplomové práce.

#### **2.9.4.1 Zelený marketing**

Je to propagace, nebo reklama výrobků a služeb s environmentálními charakteristikami. Jde o specifický druh marketingu, se zaměřením na ekologické výrobky. Jde také o celou řadu myšlenek, metod a procesů, které umožňují naplňování cílů podniku, přičemž hnací silou je poptávka v podobě zelené spotřeby. Zelený marketing se zaměřuje na všechny činnosti, jejichž cílem je uspokojování lidských potřeb, ale s minimálním dopadem na přírodní prostředí (Jurášková, Hornák, 2012).

#### **2.9.4.2 Ambient marketing**

Ambientní marketing využívá alternativní média a nosiče, které jsou originální a jsou umístěny na netradičních místech. Jde o formu Guerilla marketingu. Převážně jde o outdoorovou formu reklamy. Obvyklým prvkem ambient marketingu je humor, překvapení, nebo interaktivita (PHD, 2019).

#### **2.9.4.3 Virální marketing**

Jde o způsob komunikace, kdy je obsah sdělení s reklamním obsahem pro příjemce tak zajímavý, že ho samovolně sdílí mezi další osoby. Virální zpráva je šířena veřejností bez kontroly iniciátora. Tímto způsobem mohou ovlivnit chování spotřebitelů a zvýšení prodeje vlastních produktů, nebo povědomí o značce. Virální marketing může probíhat verbální metodou, ale současně se využívá více šíření pomocí internetového a mobilního prostředí. Virální zpráva může být ve formě videa, e-mailu, odkazu, obrázku, textu. Aby tato metoda fungovala, musí splňovat originální myšlenku, zábavný obsah, kreativní řešení a vložit do cílové skupiny uživatelů (Přikrylová, Jahodová, 2010).

Aby byla kampaň považována za účinnou, měla by vzít v úvahu podle Vašítkové (2014) následující hlediska:

- virální náboj - základem je originální myšlenka s velkým kreativním potenciálem,
- očkování - hledání webových stránek a konkrétních osob, kteří jsou přístupní k virovému chování,
- sledování - vyhodnocení efektivity akce.

#### **2.9.4.4 Guerilla marketing**

Guerilla marketing vyžaduje odhodlání a trochu odvahy. Jde o skoncování se starými pravidly a předpisy. Někdy jde o kampaně na hranici zákona. Neumísťuje se na obvyklých placených reklamních místech. Tento druh reklamy přichází nečekaně a cílem je překvapit, ale zároveň cílovou skupinu nijak neobtěžovat a neškodit veřejnosti (Monzel, 2009).

Nevýhodou guerilla marketingu je:

- guerillové akce nelze opakovat, vždy je nutné vytvořit něco nového, protože opakováním zaniká kouzlo neočekávaného a originálního,
- může obtěžovat, nebo poškodit veřejnost v podobě znečištění, hluku, poškození veřejného majetku, blokování dopravních komunikací,
- zvýšená pozornost cílového segmentu může být vykoupena ztrátou image,
- pokud je cílová skupina obtěžována, vzniká tím opačný efekt a tedy snížení prodeje produktu (Monzel, 2009).

Výhodou guerilla marketingu podle Monzel (2009) je:

- vysoká pozornost cílové skupiny s vysokým efektem překvapení, dosažení dalšího reklamního účinku následnou reklamou díky ústní propagaci,
- přítomnost médií bez mediálních nákladů,
- vhodné k vytvoření moderní, inovativní image firmy, značky, nebo produktu,
- při propojení s Public relations může být propagace ještě více zvýšena (informování novinářů o konající se akci).

#### **2.9.4.5 Product placement**

Umístění konkrétního produktu, nebo služby do filmu, pořadu, nebo uměleckého díla, za účelem jeho zviditelnění. Jsou dva typy product placement:

- Aktivní product placement je zapojení do scénáře zvoleného pořadu. Vybraná postava pracuje s produktem a ve scénáři je rozepsán příběh, který se týká daného produktu,
- Pasivní product placement se používá jako dekorace v pořadu. Využívá se nedominantní cestou, produkt se používá jako v běžném životě. Product placement je označován logem na začátku a na konci pořadu, ve kterém se objeví (PHD, 2019).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole provedu základní charakteristiku vybrané společnosti, dále převedu analýzy z teoretické části do analytické. Mezi prováděné analýzy patří metoda 7S, marketingový mix 4P, Segmentace trhu, Slepé analýza, Porterův model 5 sil, Swot analýza a výzkumná část práce.

#### 3.1 Charakteristika podniku

Společnost s ručením omezeným Sushimarket.cz vznikla 16. 1. 2015. Založili ji Bc. Martin Rous a Bc. Margita Havlíková v Brně. Jde o mikro podnik, pracují v ní jen oni dva (Kurzy.cz, 2018).



Obrázek 7: Logo firmy (zdroj: Facebook, 2018a.)

Jejich podnikajícími činnostmi jsou:

- kurzy sushi - pro začátečníky a pokročilé,
- catering,
- sushi days,
- e-shop (Sushi market, 2018a.).

Oba dva mají stálou práci a sushimarket.cz je především jejich hobby. Věnují se mu hlavně o víkendech a ve všední dny večer. Jako formu propagace využívají vlastní webové stránky včetně blogu, Instagramový a Facebookový profil, kde zveřejňují aktuální informace o kurzech, sushi days a eshopu. Jejich hlavním záměrem je dosáhnout zisku, ale také poučit a ukázat zákazníkům nový a kvalitní směr stravování (Rous, 2018).

Většina lidí v České republice pravděpodobně neochutnalo sushi takové chuti, jaké by mělo doopravdy být. Největší chybou v České republice je používání nekvalitních surovin. V Brně je několik výborných restaurací, které mají kvalitní sushi. Jde

ale o poměrně drahé restaurace. Většina restaurací a jiných provozoven nepoužívá kvalitní suroviny a tím se šíří špatná pověst o špatné chuti sushi (Rous, 2018).

### **3.1.1 Vznik společnosti**

Martin Rous byl na půlročním pobytu v Kanadě a právě tam si sushi natolik oblíbil, že sushi bary navštěvoval neustále. Po příjezdu zpátky do České republiky ale nenašel v Brně ani okolí sushi, které by bylo správně a kvalitně zpracované. Sushi se stalo jeho velkým hobby, naučil se ho podle internetu připravovat. Neustále zkoušel nové chutě a nové kombinace. Bohužel suroviny dovážející do České republiky nebyly tak kvalitní, ani chutné jako v Kanadě. Právě to byl začátek myšlenky o zavedení kvalitního a chutného sushi v Brně. A samozřejmě také rozšířit povědomí o kvalitním a chutném sushi. Když se společně majitelé rozhodli, že začnou v tomto odvětví podnikat, tak se Martin rozhodl odjet do Singapuru na kurz do Tokyo Sushi Academy. Učil se zde připravovat sushi od japonského mistra, od kterého následně získal certifikát (Sushi market, 2018a).



Obrázek 8: Kurz v Singapuru (Sushi market s.r.o. 2018a)

### **3.1.2 Sortiment a služby**

V této části práce budou uvedeny všechny poskytované služby a sortiment, které společnost Sushimarket aktuálně nabízí. Diplomová práce bude následně zaměřená pouze na kurz základní a kurz pro pokročilé, které jsou u zákazníků nejoblíbenější.

### 3.1.2.1 Kurzy sushi

Kurzy sushi jsou velmi oblíbené. V ceně kurzu nabízí společnost zdarma ochutnávku japonského čaje, občerstvení a také povídání o Japonsku a dalších navštívených zemí, etiketě, zajímavostech o sushi. Dále také poskytují rady, jaké suroviny v České republice kupovat a kde, a čemu se vyvarovat. Při kurzu majitelé ukazují, jak se připravuje sushi krok za krokem a poté si zákazníci výrobu zkusí sami. Po absolvování kurzu si připravené menu zákazník odnese domů v krabičce. Na každém kurzu dostane zákazník návod na výrobu sushi (Sushi market, 2018b).

Tyto kurzy jsou rozděleny do několika kategorií:

- **Kurz pro začátečníky:**
  - výroba základních druhů sushi,
  - cena je 2 500 Kč na osobu,
  - maximální obsazenost 10 lidí, aby se jim mohli majitelé dostatečně věnovat a napomáhat ve tvoření,
  - v ceně návod na přípravu, podle receptů z Tokyo Sushi Academy (Sushi market, 2018b),
- **Kurz pro pokročilé:**
  - cena 2 600 Kč,
  - certifikát o absolvování kurzu, návod na přípravu,
  - kapacita maximálně 7 osob,
  - výroba obtížnějších druhů sushi (Sushi market, 2018b),
- **Kurz u vás doma:**
  - cena 5 500 Kč pro 2 osoby, další osoba navíc 1800 Kč,
  - maximální počet osob 8,
  - na konci certifikát o absolvování kurzu,
  - společnost zajistí a přiveze všechno potřebné, sushi se společně připraví, společnost uklidí a odjede (Sushi market, 2018b),
- **Teambuildingové akce:**
  - kurz v prostorách firmy, nebo v provozovně společnosti,
  - 1 190 Kč/osobu,
  - 2,5 hodinový kurz formou soutěží (rozdělení do skupin) - nejprve ukázka výroby, poté soutěže v týmech o nejlepší vyrobené sushi,

- společnost vše zajistí, připraví a zprostředkuje (Sushi market, 2018b).



Obrázek 9: Kurz výroby sushi (Sushi market, 2018b)

### 3.1.2.2 Catering

V cateringu zajišťuje společnost sushimarket.cz pouze čerstvé a kvalitní suroviny a rozmanitý výběr menu, podle představ zákazníka. Ke cateringu se může připojit krátký workshop, nebo přednáška o sushi. Catering je možné přizpůsobit přímo přání zákazníka. Společnost zajišťuje pravidelně catering na oslavách narozenin, nebo dokonce na svatebních hostinách (Sushi market, 2018c).

### 3.1.2.3 Sushi days

Jde o ochutnávku speciálního menu, které je vždy sestavováno pouze na danou akci. Sushi days jsou prováděny jen jednou měsíčně. Kapacita na tuto akci je omezená. Hosté si rezervují místo a zaplatí předem danou částku. Ten večer už mají tedy jídlo zaplacené, dostanou speciální menu, doplněné ochutnávkou japonských zelených čajů, a dalších japonských nápojů. Cena setu se pohybuje okolo 790 Kč. Vždy záleží na použitých surovinách a složitosti druhů sushi (Sushi market, 2018e).

### 3.1.2.4 E-shop

V e-shopu je možné zakoupit všechny potřebné suroviny a pomůcky na přípravu sushi. Je možné koupit rovnou sadu na přípravu sushi a poté postupně vždy dokoupit jen potřebné suroviny. Také mají v prodeji speciální pánve a talíře na servírování sushi.

V tomto eshopu se prodávají jen trvanlivé potraviny a vše potřebné pro výrobu sushi. Čerstvé potraviny si musí zákazníci zakoupit sami. Všechny produkty, co se v e-shopu prodávají, jsou prvotřídní kvality, dovezené přímo z Japonska. Z těchto surovin připravuje společnost velmi kvalitní sushi a nikde na žádném jiném českém e-shopu nelze tyto produkty koupit. Majitelé podepsali smlouvu přímo s Japonským dodavatelem (Havlíková, 2018).

Dále v e-shopu můžeme najít i suroviny na přípravu dalších japonských jídel, například sušený tuňák, japonská majonéza, nebo Miso pasta ze sojových bobů. A také kvalitní japonské zelené čaje a sady na jejich správnou přípravu (Sushi market, 2018d).

Pro zákazníka by měl být základem absolvovat základní kurz přípravy sushi, protože je to pro zákazníka začátek nových znalostí. Zákazník, který se přihlásí na základní kurz výroby sushi dostane základní informace, zkušenosti a zajímavé povídání o Japonsku, etiketě stolování a sushi obecně. Navíc dostane i ochutnávku japonských čajů. Budou mu ukázány postupy výroby, pomůže mu to rozeznat čemu se v sushi vyhnout. Po tomto kurzu už mají zákazníci základní znalosti. Ví, že za tuto cenu dostanou kvalitní produkty, které jsou chutné a že za kvalitu si musí zákazník připlatit. Po základním kurzu následuje kurz pro pokročilé. Na tomto kurzu už se připravují náročnější druhy sushi. Každý zákazník po tomto kurzu dostane certifikát o absolvování kurzu. Po absolvování těchto kurzů majitelé doporučují navštívit Sushi days, kde zákazníci skutečně poznají kvalitu a uznají, že cena je adekvátní ke kvalitě. Pro nezkušeného zákazníka, který nemá porovnání, se může zdát cena vyšší. Právě po absolvování kurzu už zákazníci vědí, že i když zaplatí víc, dostanou kvalitní jídlo, které je čerstvé, z nejlepších surovin a zároveň mají zážitek z příjemně stráveného večera (Havlíková, 2018).

Následující část práce bude zaměřena **pouze na základní kurzy a kurzy pro pokročilé**. Tyto kurzy společnosti tvoří přibližně 60 % příjmů. Kurzy se provádí v průběhu celého roku (Havlíková, 2018).

Společnost bohužel nemá zatím svou vlastní provozovnu, kde by tyto akce pořádala. Má pouze sjednaný pronájem bistra Prameniště v Brně, kde pracují o víkendu a ve dnech, kdy má bistro zavřeno. Jejich měsíční náklady na pronájem jsou 6000 Kč (Havlíková, 2018).



Bistro Prameniště zkrachovalo v listopadu 2018, proto si majitelé museli najít náhradní provozovnu. Od ledna 2019 jde o Jean Paul's bistro v Brně. V některých měsících dokonce pořádali kurzy i v několika různých bistrech, protože by měli nedostatek pořádaných akcí. Zákazníci byli zmatení, protože se místo konání neustále měnilo (Rous, 2018).

Společnost zatím pouze předběžně plánuje vlastní provozovnu. Hromadí finanční rezervu, aby v případě počátečních problémů firma přežila. Mým hlavním návrhem tedy bude otevření provozovny Sushimarketu s kompletní kalkulací a detailními informacemi. Pro oba majitele je tato podnikající činnost velké hobby a práce se zákazníky je baví a naplňuje. Proto by se jednou chtěli této činnosti věnovat naplno (Rous, 2018).

## **3.2 Metoda 7S**

V této analýze je rozebráno 7 strategických faktorů úspěchu ve společnosti Sushimarket. Tato metoda je rozdělena do 7 kategorií a těmi jsou strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Tyto faktory jsou mezi sebou vzájemně propojeny, a pokud nastane změna v jednom faktoru, ovlivní to i faktory další. Tato analýza je podrobně popsána v teoretické části práce.

### **3.2.1 Strategie**

Společnost Sushimarket chce zákazníkům poskytnout informace o japonském stravování, o kvalitě japonských pokrmů s osobitým přístupem a příjemným přístupem k zákazníkům. Chtějí naučit zákazníky, aby byli schopni připravit si kvalitní sushi a předejít tradičním mýtům o sushi. Jejich cílem není odlišit se od ostatních firem, ale naučit zákazníky dělat sushi kvalitně a z nejlepších surovin. Jejich cílem je převyšovat konkurenci, poskytováním kvalitních služeb a surovin. Chtějí přenést zálibu japonských chutí do České republiky (Rous, 2018).

### **3.2.2 Struktura**

Vzhledem k tomu, že jde o společnost, kterou založil Martin Rous a Margita Havlíková společně a pracují v ní jen oni dva, nelze považovat v tomto případě vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Pracují oba na stejné úrovni. Po domluvě si rozdělili činnosti, které dělají, a v kterých vynikají o něco lépe než ten druhý. Jde o pár, žijí spolu a rozhodli se

spolu podnikat tak, aby nebyl jeden nadřízený a jeden podřízený. Pokud se jim podaří rozšířit tuto firmu jako svou hlavní pracovní činnost, je možné, že rozšíří svůj tým o další zaměstnance, kterých se už nadřízenost a podřízenost týkat bude (Havlíková, 2018).

Margita má na starosti:

- organizace eventů, kurzů,
- administrativa, blog,
- zákaznická péče a servis (Havlíková, 2018).

Martin se stará o:

- další vzdělávání v oblasti Japonské kultury, recepty,
- vymýšlí degustační menu,
- objednávky zboží a kontrola kvality,
- pomocné práce při nákupu, úpravy bistra, přípravné práce před kurzy (Havlíková, 2018).



Obrázek 10: Funkční struktura společnosti (Havlíková, 2018)

Na kurz je potřeba upravit organizaci bistra. Tuto organizaci provádí Martin. Je potřeba porovnat stoly, sundat ubrusy, dekorace, nachystat pracovní místa. Předem se musí objednat a dojet pro ryby, zeleninu, uvařit dopředu rýži. Důležité na kurzu je nabrousit nože, protože musí být skutečně ostré. Před kurzem ještě Margita rozesílá klientům detailní informace emailem, kde píše, jak se na kurz dostanou, a potvrdí tak klientům, že se s nimi počítá (Rous, 2018).

### **3.2.3 Systémy**

Společnost využívá na webových stránkách rezervační formulář pro přihlášení na kurzy a emailovou komunikaci pro komunikaci s klienty. Zákazníci si online rezervují místo na kurzu a poté jsou ještě dva dny před konáním akce upozorněni e-mailem. V případě dalších dotazů je možnost kontaktovat firmu telefonicky, nebo na facebookovém chatu. Dále je také používán e-shop, pro nakupování surovin, nebo dárkových poukazů. Margita také píše blog, kde píše zákazníkům důležité informace a zajímavé články. Pro účetnictví používají účetní program Pohoda (Havlíková, 2018).

### **3.2.4 Styl**

Majitelé používají demokratický styl řízení. Oba se vždy snaží jednoduše domluvit, přenechávají si své povinnosti, pokud je potřeba. Vzhledem k tomu, že připravují sushi společně, je zapotřebí, aby na kurzech byli oba dva. Je možné se ale v případě nemoci vzájemně nahrazovat v plnění povinností, i když to znamená více práce pro zastupující osobu a především zvýšení času na přípravné práce (Rous, 2018).

### **3.2.5 Spolupracovníci**

Margita s Martinem tvoří pár už několik let. I po letech mají velmi dobré vztahy, vedení firmy jim společně jde. Pokud mají nějaké nesrovnalosti, snaží se je řešit v klidu, aby problémy v práci nepřecházely do vztahu. Margita i Martin jsou velmi energické a společenské osoby. Pokud bude do budoucna potřeba navýšit počet zaměstnanců, budou požadovat stejného nadšence pro sushi, jako jsou oni dva (Havlíková, 2018).

### **3.2.6 Schopnosti**

Z hlediska marketingu má společnost Sushimarket mnoho zkušeností. Margita pracuje v marketingové společnosti, proto zkušenosti s propagací, vedením lidí a kompletním marketingem má velmi dobré. Martin procestoval skoro celý svět, kde ochutnal hodně nových chutí a ingrediencí. Sám absolvoval kurz přípravy sushi v Singapuru u mistra výroby sushi. Má velmi dobrý smysl pro kombinaci chutí, proto právě on vymýšlí degustační menu. Výhodou také je, že jde o mladé, energické lidi, kteří přišli s něčím, co v Brně není rozšířeno ve velkém množství. Oba dva chtějí lidem objasnit a ukázat japonskou etiku a stravování a vzhledem k jejich příjemnému vystupování jsou jejich

kurzy velmi oblíbené. Nově jsou tyto kurzy od roku 2018 prováděny i v anglickém jazyce a je možné se domluvit i na polském jazyce (Havlíková, 2018).

### **3.2.7 Sdílené hodnoty**

Hlavní sdílenou hodnotou je Martinův získaný certifikát ze Singapuru o absolvování kurzu sushi. Tento certifikát je předpoklad toho, že tuto službu vykonává společnost na vysoké úrovni a právě to jim zajišťuje dostatečné množství zákazníků. Dále jde o propracovaný marketing. Tím, že se snaží společnost neustále na sebe upozorňovat, láká k sobě další a další zájemce o kurzy. A jako poslední část sdílených hodnot, které budují dobré jméno společnosti, je iniciativa a nápaditost majitelů společnosti. Jezdí ochutnávat jídlo do různých koutů světa, aby měli zkušenosti i s cizími chutěmi. Jeli se osobně domluvit do Japonska s novým dodavatelem převážné většiny surovin, aby si domluvili ty nejlepší podmínky. V současné době jde o jejich nejlepšího dodavatele, který jim stanovil vynikající podmínky pro obchod a svoji kvalitou předežene všechny ostatní dodavatele, se kterými byli do této doby v kontaktu (Havlíková, 2018).

## **3.3 Marketingový mix**

V této části bude vyhodnocený marketingový mix přímo na společnost Sushimarket a bude zde provedena základní analýza. Tato analýza bude zaměřena pouze na kurzy výroby sushi pro začátečníky a pokročilé. Budu se inspirovat teoretickými východisky a převežu je do současné situace společnosti.

### **3.3.1 Produkt**

Pro navrhovanou komunikaci je produktem společnosti Sushimarket poskytování kurzů sushi. Všechny činnosti, které společnost provádí, jsou uvedeny v kapitole Sortiment a služby. Analýza bude provedena na kurzy pro začátečníky a pokročilé (Rous, 2018).

Je doporučeno absolvovat nejprve kurz základní, kde zákazník získá základní informace o výrobě sushi, správných ingrediencích a postupech. Právě zde si zákazník uvědomí, jak je u sushi důležitá kvalita surovin. Většině zákazníků se zdá cena za kurz poměrně vysoká. Po tomto kurzu lidé pochopí, že sushi je skutečně dobré jen, když je sestaveno z kvalitních surovin. Tyto suroviny si majitelé nechávají dovážet až z Japonska, proto je cena poměrně vysoká, ale kvalitou surovin nesrovnatelná (Havlíková, 2018).

Kurz začíná úvodním představením majitelů společnosti. Po představení je povídání a předvedení přípravných prací, jako je správné uvaření a ochucení rýže, krájení ryb, krájení zeleniny. Po dochucení základních surovin následuje představení základních druhů sushi, které se ten den budou připravovat. Následně majitelé předvedou, jak se sushi připravuje krok za krokem. Po ukázce si každý zákazník vyzkouší připravit sushi sám. Během této přípravy jsou majitelé společnosti k dispozici s radami a pomáhají docílit požadovaného výsledku. Během celého trvání kurzů majitelé zodpovídají otázky kladené od zákazníků a povídají jim o jejich cestách po světě (Havlíková, 2018).

Po celou dobu kurzu má zákazník zdarma k dispozici tyto doplňkové služby, které by měly dělat na zákazníka dobrý dojem:

- ochutnávku japonských čajů, dezertů a nápojů,
- vyprávění o stolování v Japonsku, etiketě, tradicích a zkušenostech, které nabrali majitelé právě při poznávání asijských zemí (Havlíková, 2018).

Po skončení kurzu dostane zákazník domů návod na výrobu sushi, a samozřejmě set sushi, které si ten večer vyrobil. Absolventi kurzu pro pokročilé navíc dostanou certifikát o absolvování kurzu (Havlíková, 2018).

Zákazník nemusí mít povinně absolvovaný základní kurz přímo v této společnosti, aby se mohl přihlásit do kurzu pro pokročilé. Současně je na trhu více firem nabízející stejnou službu, a proto je možné mít absolvovaný kurz u některé z konkurenčních podniků. Důležité je, aby měl zákazník nějaké zkušenosti se sushi, než se přihlásí do kurzu pro pokročilé (Havlíková, 2018).



Obrázek 11: Certifikát po absolvování kurzu (Facebook, 2018b)

Většina zákazníků si po absolvování základního kurzu, objedná i kurz pro pokročilé. Tito zákazníci už totiž vědí, co je čeká. Navíc se naučí další nové druhy sushi. Hodně lidí si objednává i dárkové poukazy na tyto kurzy, které jsou například před Vánoci velmi oblíbené (Havlíková, 2018).

### 3.3.2 Cena

Cena se stanovuje především tím způsobem, aby byly zaplacený náklady na suroviny, pronájem prostor a propagaci. Samozřejmostí je, aby měla firma z každého zákazníka zisk. Cena se nestanovuje podle konkurence, protože tato společnost dbá především na kvalitní suroviny. Někteří z konkurentů využívají k přilákání zákazníků především nízkou cenu. Kvalita tohoto sushi je ale špatná. Někteří potenciální zákazníci se raději přihlásí na levnější kurz. Pro společnost Sushimarket je ale základem poskytovat kvalitní služby, s nejvyššími surovinami. Kurz pro začátečníky stojí 2 500 Kč, pro pokročilé 2 600 Kč za osobu. V případě, že už se blíží termín kurzu a zbylo několik posledních volných míst, dává společnost last minute slevu, aby se maximálně naplnila kapacita kurzu. Na tyto kurzy jsou omezené kapacity obsazenosti. U základního kurzu jde o 10 lidí, u pokročilého 7 lidí (Havlíková, 2018).

V současné době společnost neumožňuje skupinové slevy, například za naplnění celé kapacity kurzu. V tabulce je uveden přehled cen a maximální kapacita osob na kurzu (Havlíková, 2018).

	<b>Cena za osobu [Kč]</b>	<b>Kapacita [Ks]</b>
<b>Kurz pro začátečníky</b>	2 500	10
<b>Kurz pro pokročilé</b>	2 600	7

Tabulka 4: Přehled cen kurzů (Sushi market s.r.o. 2018b)

### 3.3.3 Distribuce

Vzhledem k tomu, že společnost nemá vlastní provozovnu, musí si vždy veškeré suroviny a pomůcky k výrobě sami dovést do pronajatých prostorů. To je poměrně náročné, protože je důležité vždy dovést všechno potřebné a nezapomenout na něco důležitého. Ve vlastní provozovně by mohli nechávat všechny základní suroviny a nástroje, které při každém kurzu potřebují (Havlíková, 2018).

Objednávky kurzů probíhají elektronicky přes **rezervační formulář** na webových stránkách společnosti. Zákazník si nejprve vybere kategorii kurzu, kterou chce

absolvovat - základní, nebo pokročilý kurz. Když je vybrána kategorie kurzu, zákazník si vybere dostupné datum kurzu. U každého data kurzu je také uvedeno, kolik je na tomto termínu volných míst. Poté jenom zákazník vyplní základní kontaktní informace a následně mu přijdou pokyny k platbě na email. Pokud je platba v pořádku, přijde zákazníkovi potvrzení o zaplacení a 2 dny před konáním kurzu přijdou emailem pokyny ohledně adresy a programu kurzu (Havlíková, 2018).

Obrázek 12: Rezervační formulář (Sushi market, 2018f)

Do konce roku 2018 měli majitelé domluvený pronájem provozovny v bistro Prameniště, které v listopadu 2018 zkrachovalo. Proto si musela společnost Sushimarket rychle zajistit novou provozovnu. Od ledna 2019 začali spolupracovat s Jean Paul's bistro. Sídlí na Holandské ulici v Brně. Tyto pronájmy jsou nevýhodné především kvůli časovému vytížení. Majitelé se musí podřizovat volným prostorům, pokud zrovna bistro nemá otevřeno. Také zde hrozí krach podniků, rekonstrukce, nebo jiné problémy a Sushimarket si musí opět najít nějaké jiné bistro k pronájmu (Havlíková, 2018).

Většina zákazníků si po absolvování kurzů sushi vytváří sushi doma. Zákazníci si mohou pro vlastní účely nakoupit suroviny i potřebné nástroje v e-shopu, nebo na kurzu, kde je možné zakoupit si základní suroviny k výrobě. Všechno, co je dostupné v e-shopu ke koupi, používají majitelé při poskytování služeb. Zákazníci si po absolvování kurzu velmi často tyto produkty kupují na e-shopu, nebo rovnou na kurzu. Distribuce e-shopu probíhá přes přepravce DPD v České republice, nebo je možný osobní odběr v Zásilkovně. Zásilkovna má více než 2000 odběrných míst. Dále expedují přepravcem do Slovenské republiky a na slovenskou Zásilkovnu. Platbu je možné

provádět na dobírku, nebo bankovním převodem. Při nákupu na e-shopu je nad 2000 Kč doprava zdarma (Havlíková, 2018).

### 3.3.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je jedna z nejdůležitějších věcí v podnikání. Bez reklamy, propagace a komunikace se zákazníci by společnost oslovila málo zákazníků a o firmě by nikdo z okolí nevěděl (Havlíková, 2018).

#### 3.3.4.1 Základní nástroje marketingové komunikace

K vyhledání základních informací o společnosti slouží jejich **webová stránka** (<https://www.sushimarket.cz/>). Na této stránce jsou sepsané veškeré informace o kurzech sushi, Sushi days a o e-shopu. Je zde dostupný rezervační formulář na kurzy sushi. Kurzy sushi jsou rozděleny do kategorií pro začátečníky a pokročilé a v každé kategorii je vždy uvedené datum konání kurzu, základní informace o kurzu a samozřejmě i počet volných míst na daném kurzu a cena. Na webových stránkách je uvedena i historie společnosti, jak se majitelé dostali k sushi. Webové stránky jsou na dobré úrovni, jsou přehledné a mají pěkný design. Jediný menší nedostatek je, že zde nejsou uvedeny žádné reference od zákazníků. Reference jsou uvedeny na facebookovém profilu. Na webové stránce je také dostupný blog, kde autoři uvádějí například zajímavé informace o japonském jídle, událostech Sushimarketu, nebo různé doplňující informace (Havlíková, 2018).

23.03.2019

Tento termín byl vyprodán

2 500 Kč

25.05.2019

Počet volných míst: 9

2 500 Kč

Objednat kurz

26.05.2019

Počet volných míst: 10

2 500 Kč

Objednat kurz

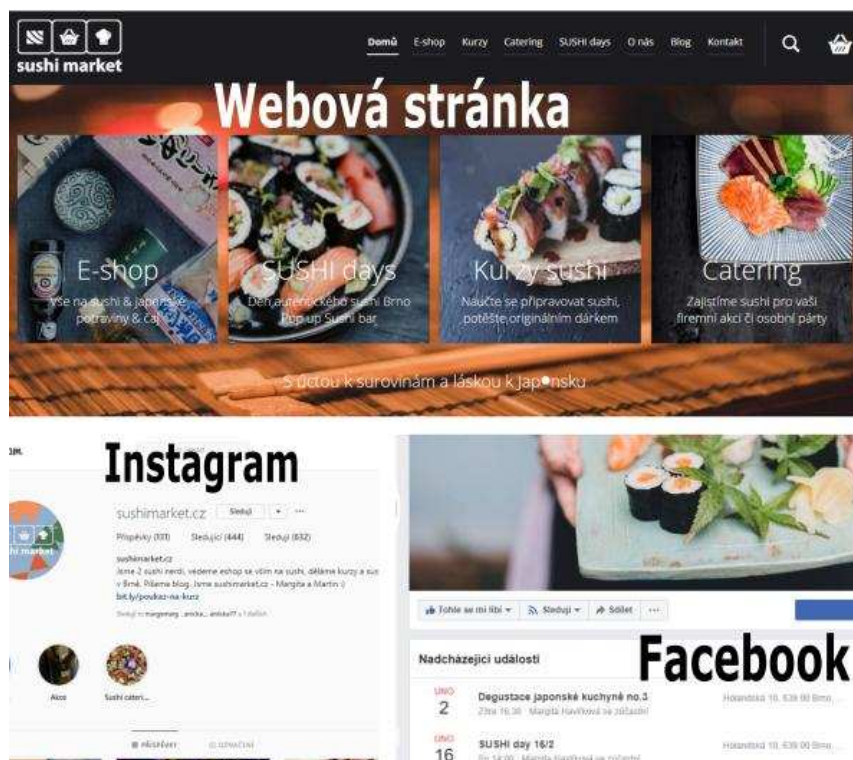
Obrázek 13: Termíny kurzů pro začátečníky (Sushi market, 2018f)

Marketingová komunikace obsahuje také **e-shop**. E-shop slouží k nákupu zboží zákazníkem. Tento e-shop je umístěn na webových stránkách společnosti. Zákazník si vybere zboží, které potřebuje, společnost Sushimarket zboží zabalí a odešle



prostřednictvím přepravní společnosti. V průběhu objednávky proběhne platba bankovním převodem nebo na dobírku. Zákazník dostane informaci, že mu bude zásilka doručena. Firma se také stará o to, aby na e-shopu bylo skladem všechno potřebné zboží. Při nesrovnalostech v objednávce může zákazník kontaktovat firmu emailem, nebo telefonicky. Na e-shopu je možné nakoupit i dárkové poukazy na kurzy (Havlíková, 2018).

Pokud se chtějí potencionální zákazníci dozvědět ještě více informací o společnosti, mohou najít na **facebooku** stránku **Sushimarket.cz**, kde je zveřejněno velké množství fotografií a je zde i přehled aktuálních sushi days a kurzů sushi ve formě událostí. Pokud zrovna není žádná aktuální akce, přidávají příspěvky s fotkami například z jejich cest po Asii. Facebookovou stránku sleduje už téměř 2500 lidí. To je, na začínající malou firmu, poměrně vysoké číslo. Společnost má také **Instagramový profil**, který má propojený s Facebookovou stránkou a tak, když přidávají fotky na Facebook, zveřejní se i na Instagramu (Havlíková, 2018).



Obrázek 14: Vizualice webových stránek, Facebooku a Instagramu (Be funky, 2019a)

Mezi nejméně používaný nástroj marketingové komunikace patří **kanál Youtube**. Tento kanál vznikl na začátku podnikání. Je ale téměř nepoužívaný a bylo by vhodné jej také zapojovat do komunikace se zákazníky (Rous, 2018).



Obrázek 15: Kanál Youtube (zdroj: Youtube.com, 2019a)

### 3.3.4.2 Reportáže v médiích

To, že se společnosti zvyšuje popularita, je znatelné podle toho, že si společnost už několikrát pozvali do televizních studií a natočili s nimi už několik reportáží (Havlíková, 2018).

Jako první je zmíněna reportáž v televizi **Seznam.cz**, kde firmu zastupovala pouze Margita a mluvila o tom, jak má vypadat kvalitní sushi a o tom, proč se rozhodli věnovat právě asijské kuchyni. Tato reportáž je z 28. srpna 2018 (Havlíková, 2018).



Obrázek 16: Reportáž seznam.cz (Facebook, 2018b)

Další úspěch je reportáž na online kanálu **Stream.cz**. Tato reportáž byla zveřejněna 29. září 2018. Kde Sushimarket.cz navštívil pan Hugo Hromas s pořadem U Stánku. Konkrétněji s tématem „Studená ryba s rýží jako streetfood?“ kde porovnával chlazený box sushi s čerstvým sushi ze Sushimarketu a výsledek dopadl jednoznačně. Kvalita byla nesrovnatelná s už připraveným, vychlazeným boxem (Havlíková, 2018).



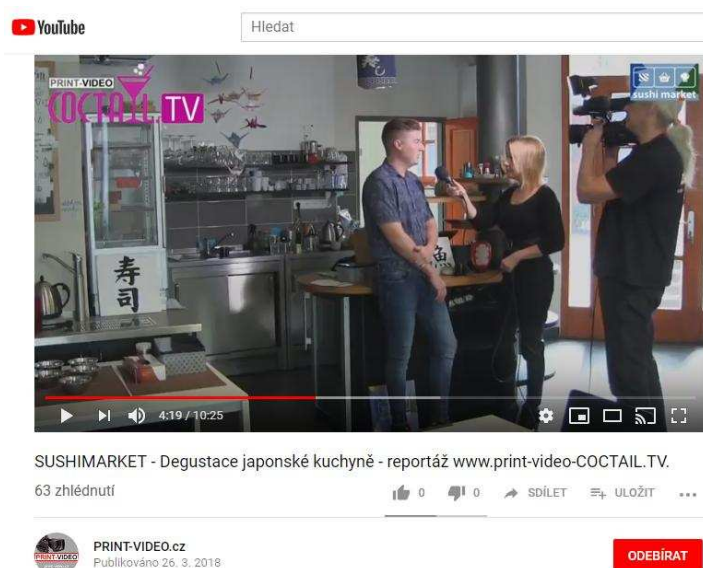
Obrázek 17: U Stánku - Stream (Facebook, 2018b)

Stream a Seznam.cz jsou sice velký úspěch, jde ale o kanály, které jsou pouze online. Společnost Sushimarket.cz se objevila v tisku **Mladá fronta dnes**. Tento článek vyšel v novinách v pátek 13. července 2018 (Havlíková, 2018).



Obrázek 18: MF dnes článek (Facebook, 2018b)

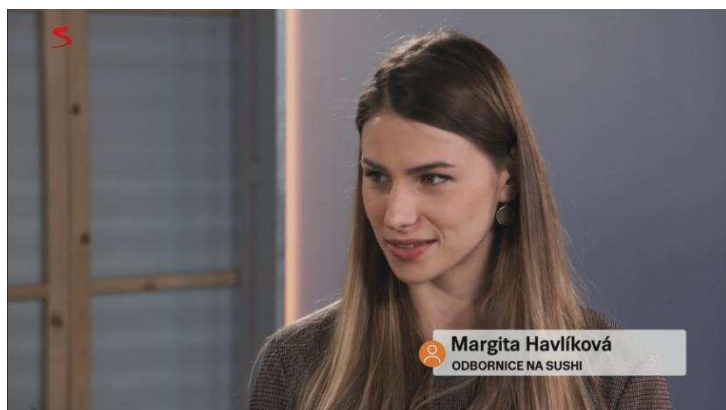
Margita a Martin natočili také reportáž s televizí **Coctail.tv**. Tato reportáž byla zveřejněna 26. 3. 2018. Tyto reportáže a články mohou pomoci s ovlivněním potencionálních zákazníků (Havlíková, 2018).



Obrázek 19: Reportáž Coctail.tv (zdroj: Youtube.com, 2019b)

Rok 2018 byl pro společnost Sushimarket velmi časově náročný, ale také velmi úspěšný, protože tato videa a články, ovlivnily potencionální zákazníky. Tato forma propagace, je pro začínající společnost velmi důležitá (Havlíková, 2018).

V roce 2019 má společnost Sushimarket absolvovanou **další reportáž** pro televizi **Seznam**, kde 17. 4. 2019 vystupovala slečna Havlíková v pořadu Rodinka, kde mluvila o přípravě sushi doma a jaké jsou nejčastější chyby v přípravě a surovinách (Rous, 2018).



Obrázek 20: Reportáž televize Seznam (Seznam.tv, 2019)

Další akce, na které se společnost Sushimarket podílela, je **ochutnávka sushi s přednáškou a workshopem** ve spolupráci s Jihomoravským centrem pro podporu integrace cizinců. Tuto akci podpořilo ministerstvo vnitra a Integrace cizinců v jihomoravském kraji. Akce se konala 13. 4. 2019 a kapacita zde byla 15 míst. Firma



chce do budoucna dále pokračovat s těmito reportážemi, workshopy a přednáškami, protože jde o způsob, jak zvýšit povědomí o společnosti (Rous, 2018).

### 3.4 Segmentace trhu

Společnost zacílila trh na všechny milovníky sushi, kteří chtějí kvalitní produkty. Diplomová práce je zaměřena jen na kurzy sushi, na které bude zaměřeno i tahle část práce. Vzhledem k poskytování služeb spotřebiteli, jde o trh B2C. Klasické kurzy navštěvují většinou fyzické osoby (Havlíková, 2018).

Současný segment je situován na:

- **Zacílení na Jihomoravský kraj**, současně je nejvíce zákazníků z Brna - závisí především na umístění pronajatých prostor. Bistro Jean Paul's je na Holandské ulici v Brně a majitelé společnosti bydlí také v Brně. Proto je tato poloha pro zákazníky i pro majitelé velice výhodná a dostupná (Havlíková, 2018),
- **Věková hranice** zákazníků je velmi rozsáhlá, většinou jde ale o studenty a o pracující skupinu lidí. Tato skupina lidí většinou cestuje, a na sushi narazí právě v zahraničí. Segmentovaná skupina podle věku je tedy přibližně od 20 do 59 let (Havlíková, 2018),
- **Pohlaví** - kurzy navštěvují muži i ženy přibližně ve stejném počtu (Havlíková, 2018),
- **Vzdělání a sociální skupina** - tyto kurzy navštěvují většinou osoby s ukončeným středoškolským vzděláním, nebo vysokoškolským vzděláním. Dalším faktorem je také ekonomické hledisko. Lidé se základním vzděláním, nebo nezaměstnané osoby se těchto kurzů většinou nezúčastňují. Důvodem může být poměrně vysoká cena kurzu, kterou tyto osoby platit nechtějí (Havlíková, 2018),
- **Životní styl** - cílovým segmentem jsou osoby, které rádi ochutnávají a poznávají nové cizokrajné chutě. Lidé, kteří mají rádi Japonskou kuchyni a lidé, kteří se zajímají o zdravý životní styl. Japonské pokrmy jsou vyrobeny z kvalitních surovin, rýže, zeleniny a mořských ryb (Havlíková, 2018).

Podle Havlíkové (2018) je do budoucna možné rozšířit cílový segment především z:

- **geografického hlediska** - rozšířit trh na okolní kraje, například zlínský, olomoucký, nebo kraj vysočina,

- **sociální skupina** - rozšířit kurzy a další akce i pro osoby mimo uvedenou věkovou hranici (20 až 59 let). Příkladem může být kurz pro maminky a děti, s přípravou lehkých dezertů, čajů, polévek a sladkého sushi, nebo ochutnávka japonské kuchyně pro seniory. Utvořit pro zákazníky takovou nabídku služeb, aby si vybrala každá věková skupina,
- **zdravý životní styl** - ještě širší zaměření na bio, veganskou a vegetariánskou stravu - některé kurzy sestaveny pouze jen na některou z variant (kurz bio, vegan, nebo vegetariánský kurz).

Aktuálně je v jihomoravském kraji přibližně 1 187 000 obyvatel. Rozšířením segmentu o další okolní kraj dojde ke zvýšení množství potencionálních zákazníků. Zlínský kraj má téměř 600 000 obyvatel a kraj vysočina má více než 500 000 obyvatel (Český statistický úřad, 2019).

Rozšířením segmentu v daném věkovém, sociálním složení, se zaměřením na zdravou stravu by došlo odhadem k navýšení zákazníků o více než 10 zákazníků měsíčně (Rous, 2018).

Na těchto kurzech se lidé naučí, jak se sushi vyrábí, jaké suroviny jsou na výrobu nejlepší. Všechny potřebné suroviny si mohou nakoupit na e-shopu. Výhodou absolvování kurzu je, že už nemusí lidé navštěvovat drahé restaurace, ale připravit si sushi kdykoliv v pohodlí domova a za nižší cenu (Havlíková, 2018).

Kurz sushi pro pokročilé navštěvují lidé, kteří už absolvovali kurz pro začátečníky a chtějí si rozšířit vědomosti a obměnit základní druhy sushi za ty náročnější na přípravu. Po absolvování obou kurzů už většina lidí ví, že tyto kurzy stály za to, a že to nebyly vyhozené peníze. Navíc už tito zkušení zákazníci pravidelně navštěvují sushi days, kde se servírují speciální druhy přímo vytvořené jen pro tento den. Hodně lidí si říká, že jsou tyto kurzy drahé. Než se lidé v kurzu naučí připravit sushi, trvá to celý večer a k profesionálnímu výsledku to chce hodiny cviku. Někteří lidé si raději zajdou do restaurací, nebo na degustační menu, aby měli jídlo bez práce. Proto tyto kurzy navštěvují především ti, kteří si rádi připravují jídlo sami a rádi jedí doma (Havlíková, 2018).



Obrázek 21: Kurz sushi (Sushi market, 2018b.)

### 3.5 Analýza obecného okolí

Analýza obecného okolí je analýza sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů.

#### 3.5.1 Sociální (společenské) trendy

Sociální faktory jsou velmi důležité pro hledání nových zákazníků. Důležité je zaměřit se především na způsob života obyvatelstva, věkové složení a ekonomickou úroveň.

Počet a složení obyvatelstva je pro společnost důležitý, především v jihomoravském kraji. V jihomoravském kraji je přes milion obyvatel. To znamená, že má společnost Sushimarket v okolí dostatečné množství potencionálních zákazníků a nemusí tedy nutně hledat zákazníky v jiných krajích. Většina zákazníků pochází z Brna a nejbližšího okolí. Zákazníkem bývá přibližně stejně mužů jako žen (Havlíková, 2018).

Dále je důležitá životní situace a ekonomická situace, tedy příjmy obyvatelstva, zda si mohou lidé tyto kurzy finančně dovolit. S příjmy obyvatelstva souvisí i vzdělání obyvatelstva. Lidé s minimálně středoškolským vzděláním využívají těchto služeb mnohem častěji, než lidé se základním vzděláním, nebo vyučením. Ve většině případů bývá obvyklé, že lidé s vysokoškolským vzděláním mají lepší platové ohodnocení. Další stránkou věci je, že i když si kurzy lidé mohou dovolit, závisí kupní chování i na jejich nákupních zvyklostech (Rous, 2018).

Věk také může výrazně ovlivnit zákazníky. Zákazníci jsou většinou pracující lidé ve věku kolem 20 - 59 let, nebo studenti. Důležitý je také životní styl. Lidé podporující

zdravý životní styl - cvičení a zdravá strava, budou tuto službu využívat častěji. Mezi další faktory, které ovlivňují zákazníky, patří oblíbenost japonské kuchyně. Pokud lidem nechutná japonská kuchyně, nebo ji ochutnat nechtějí, zkoušet ji a kupovat ji nebudou. Japonská kuchyně je jedna z nejzdravějších na světě. Japonci jedí převážně čerstvé ryby, mořské plody, rýži a zeleninu. Společnost Sushimarket už provádí kurzy sushi i v anglickém jazyce, protože o tyto kurzy mají zájem i cizinci žijící v Brně a okolí (Rous, 2018).

### **3.5.2 Legislativní trendy**

Legislativní faktory jsou obecné zákony a vyhlášky, které musí každá podnikající osoba dodržovat. V případě nedodržování může dojít i k trestným činům. Každá podnikající osoba by se měla o těchto předpisech informovat. Obecné předpisy pro podnikající osobu mohou být:

- zákon o obchodních korporacích - společnost s ručením omezeným zákon č. 90/2012 Sb.,
- občanský zákoník - zákon číslo 89/2012 Sb.,
- živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.,
- zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.,
- zákon o reklamě - zákon č. 40/1995 Sb. (Business info, 2018a).
- HACCP - systém kritických bodů, který ukazuje, jaké prostředky a postupy jsou nutné k tomu, aby se předcházelo ohrožení zdraví konzumenta. Hlavním cílem je zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů. Současná legislativa přikazuje povinně využívat systém kritických bodů všem provozovatelům potravinářských podniků. Směrnice 93/43/EHS Rady ze 14. června 1993. (Enviweb, 2019),
- hygiena a kvalita potravin:
  - nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 853/2004 Sb. o hygieně potravin,
  - zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů,
  - zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele,



- vyhláška č. 69/2016 Sb., o požadavcích na maso, masné výrobky, produkty rybolovu a akvakultury a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich,
- zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a jejich prováděcí předpisy - složení, jakostní parametry, technologie výroby, podmínky uchování,
- zákon č. 309/2006 Sb. úprava dalších požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- nařízení EU č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům (Podnikatel.cz, 2019).
- Celní předpisy - celní správa České republiky má dva základní úkoly, první je ochrana a regulace domácího trhu formou výběru cla z dovozu zboží a druhý dohled nad tím, aby toto zboží neohrožovalo životy nebo zdraví lidí, zvířat či rostlin. Celní orgány spravují také veškeré spotřební a ekologické daně. Celní správu upravuje velké množství zákonů, vyhlášek a předpisů. Mezi několik z nich patří:
  - zákon č. 242/2016 Sb. - celní zákon,
  - zákon č. 17/2012 Sb. - celní správa České republiky,
  - zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích (Celní správa, 2019)
- Daňové zákony - určují detailní podmínky a pravidla pro placení daní. Mezi nejznámější daňové zákony patří:
  - daň z přidané hodnoty zákon č. 235/2004 Sb.,
  - daň z příjmů zákon č. 586/1992 Sb.
  - daň z nemovitosti 338/1992 Sb.,
  - daň z nabytí nemovitých věcí - v případě budoucí koupě (Zákony pro lidi, 2019).

Všechny tyto legislativní faktory je nutné sledovat a dodržovat. Nedodržením legislativních faktorů by mohla být společnost pokutována. Důležité je dodržovat hygienické předpisy, protože v potravinářství jde o základní prvek.

### 3.5.3 Ekonomické trendy

Ekonomické faktory ovlivňují vnější okolí společnosti. Do této kategorie patří změny daně, inflace, hospodářský růst, úrokové sazby. Mezi hlavní ekonomické trendy patří:

- hrubý domácí produkt - používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky a vyjadřuje se v peněžních jednotkách. Je to suma celkové hodnoty statků a služeb v daném období na určitém území. HDP se v České republice neustále zvyšuje. Za rok 2017 byl ve výši 5 049,9 miliard Kč. Meziroční přírůstek pro rok 2018 jsou 3 % (Kurzy.cz, 2019).
- inflace je obvykle chápána jako opakovaný růst cen v dané ekonomice. Jde o oslabení kupní síly dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje (Česká národní banka, 2019),
- míra inflace se zvýšila v březnu 2019 o 2,4 % (Český statistický úřad, 2019),
- oficiální podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji jsou 3,73 % a aktuálně se číslo snižuje. Dané procento nezahrnuje šedou ekonomiku - práci na černo (Český statistický úřad, 2019),
- kupní síla peněz vyjadřuje množství služeb a zboží, které lze při dané cenové hladině koupit za určité množství peněz (Elseaz, 2019),
- daně - daň z příjmů právnických osob 19 %, nebo zákon o dani z přidané hodnoty - základní 21 %, snížená 15 % (Finanční správa, 2019).

Dalšími ukazateli mohou být:

- clo - celní poplatek vybíraný státem při přechodu zboží přes celní hranici. Clo je ve výši podle sazebního zařazení zboží v dané kategorii (Celní správa, 2018a).
- měnový kurz:
  - pro nákupy z Japonska - japonský jen, je pro společnost důležitý, protože společnost objednává velké množství surovin z Japonska. Aktuálně se měnový kurz ustálil. Pokud se cena rapidně zvýší, může to mít za následek zdražení cen surovin. Z dlouhodobého hlediska je cena japonského jenu už více než rok v rozmezí okolo 20,2 - 20,9 Kč. Aktuální kurz ke květnu 2019 u japonského jenu je 100 JPY=20,84 Kč (Kurzy CZ, 2018a).

- pro ostatní nákupy - euro - zvýšení cen eura má za následek zvýšení cen surovin. Aktuální kurz ke květnu 2019 má 1 euro hodnotu 25,73 Kč (Kurzy CZ, 2018b).

### 3.5.4 Politické trendy

Politické faktory mohou ovlivnit podnikání v České republice. Společnost Sushimarket si nechává pravidelně dovážet zboží z Japonska do České republiky. Tento import je bezproblémový, vztahy mezi těmito státy nejsou aktuálně problémové. V červenci 2018 podepsalo Japonsko s Evropskou unií dohodu o volném obchodu. Tato dohoda začala platit od 1. února 2019. Z této dohody vyplývá, že se za většinu zboží nebude platit celní poplatek. Sníží se tím tedy cena zboží. V květnu 2019 budou probíhat volby do Evropského parlamentu. Jde o 9. volby v pořadí (Evropský parlament, 2019).

Tyto volby mohou mít za následek negativní změny:

- zpřísnění podmínek importu zboží,
- opětovné zavedení a rozšíření celního poplatku,
- zhoršení vztahů s Japonskem (Rous, 2018).

Situace importu zboží mezi těmito státy je aktuálně bezproblémová. Zavedení volného obchodu může být pro společnost pozitivní. Touto změnou by mohla společnost ušetřit určitou část financí za odstranění celního poplatku a tím pádem by byla cena za zboží nižší. Po volbách do Evropského parlamentu může dojít opět ke změnám. Nový parlament nemusí s tímto volným obchodem souhlasit a může dojít k opětovnému zavedení celního poplatku a zrušení smlouvy s Japonskem.

### 3.5.5 Technologické trendy

Aby mohla být společnost konkurenceschopná a měla stálý příchod zákazníků, je nutné používat nejnovější technologie, které pomohou se zrychlením přípravy surovin. V tomto druhu podnikání bohužel moc takových technologií není, protože velká část přípravných prací se musí dělat ručně. Výroba sushi má dané tradiční postupy, které je nutné dodržovat (Havlíková, 2018).

Důležitý z technologií je **rýžovar**, který je nutný ke kvalitní přípravě rýže. Na trhu je možné najít velké množství výrobců rýžovarů. Nejlepší rýžovar je z Japonska, který je dražší, ale kvalitnější.

Před každým kurzem se musí nabrousit nože, aby byly skutečně ostré. Ryby se musí nafiletovat, očistit a vybrat zbylé kosti. Musí se nakrájet a oloupat zelenina. Ryby a zelenina se nakupují den před termínem kurzu, někdy i ten den, aby byly co nejčerstvější. Poté se ryby i zelenina **skladují v lednicích** (Havlíková, 2018).

Rýže musí být perfektně uvařená a ještě vlažná rozmíchaná s octem Mizkan v **míse Hangiri**. Sushi v překladu znamená kyselá rýže, proto je důležité vybrat ten správný ocet. Do sushi se může přidat Wasabi. Poté už se sushi roluje do řasy Nori, nebo se skládají suroviny na sebe, podle daného druhu sushi. Pro rolování se používá **bambusová podložka Makisu**. Poté už se sushi namáčí do sojové omáčky Kikkoma. Mezi jedením kousků sushi se jí Gari - nákládaný zázvor. Při konání kurzu si zákazníci sami vytvoří set sushi a poté si ho v krabičce odnesou domů, nebo si ho mohou sníst na místě. Sushi se má jíst při pokojové teplotě, chlazené ztrácí požadovanou kvalitu a chuť (Havlíková, 2018).

Aktuálně velmi využívané moderní technologie jsou podle Havlíkové (2018):

- internetové bankovníctví - pro rychlejší a přehlednější platební procesy,
- internetové připojení - rychlejší komunikace se zákazníky pomocí emailu, Facebooku a Instagramu, lepší informovanost zákazníků,
- webová stránka s online registračním formulářem a e-shopem - všechny potřebné informace na jednom místě s možností se přihlásit na kurz přes registrační formulář a objednat zboží na internetu,
- blog - ve volném čase si zde mohou zákazníci přečíst zajímavosti o japonské kuchyni a o cestách majitelů společnosti.

Hlavním technologickým pokrokem je online rezervace přes webové stránky, kde zákazník vyplní osobní údaje a po zaplacení přes internetové bankovníctví už se o nic nemusí starat. Majitelé dva dny před konáním kurzu pošlou automatickou připomínku zákazníkům o konání kurzu, plus dostanou stručné informace o průběhu kurzu a adresu místa konání. Je to jednodušší a rychlejší, než obvolávat telefonicky každého zákazníka zvlášť. Internetové bankovníctví, kterým se zadává a přijímá platba, je také jednodušší způsob úhrady. Kdyby každý zákazník musel před kurzem dovést hotovost, bylo by to nepohodlné a hodně lidí by například na platbu zapomnělo. Společnost momentálně nevyužívá elektronickou evidenci tržeb, protože přijímá peníze pouze bezhotovostně.

Elektronické komunikační kanály jsou moderní a zjednoduší práci všem (Havlíková, 2018).

### **3.5.6 Ekologické trendy**

V České republice je zásadní problém s přehnaným využíváním plastů ve všech možných odvětvích výroby a služeb (EKO-KOM, 2019).

V současnosti jsou po celé republice umístěny sběrné kontejnery na třídění odpadu - plastu, papíru, skla a nápojových kartonů a přibližně 73 % obyvatel tyto kontejnery pravidelně využívá. V roce 2017 každý Čech vytřídil přibližně 47 kilogramů odpadu. Více než 95 % vytříděných odpadů je před svým zpracováním upraveno a dotřídřováno na dotřídřovacích linkách v ČR. Zákon o obalech 477/2001 Sb. upravuje zákony o obalech a odpadech (EKO-KOM, 2019).

Při výrobě sushi vzniká odpad z potravin v podobě zbytků koster ryb, nebo zbytky jako například slupky z okurky, slupky a pecky z avokáda. Zbytky ovoce a zeleniny jsou ukládány do speciálního kontejneru na bio odpad. Dalším odpadem při konání kurzu jsou jednorázové plastové krabičky, které slouží jako obal pro přepravu. Tyto krabičky si zákazníci odnesou na konci kurzu se sushi setem domů (Havlíková, 2018).

Společnost si nechává dovážet suroviny až z Japonska a tím pádem ekologicky zatěžuje životní prostředí v podobě letecké přepravy. Současně také nakupují zeleninu v tuzemských obchodních řetězcích, která je převážně zabalená v igelitových sáčkích. Při pořádání kurzů sushi si vždy zákazník odnese set vyrobeného sushi v plastové krabičce (Rous, 2018).

Omezit dovoz surovin z Japonska nepřipadá v úvahu, protože jde o jedny z nej kvalitnějších surovin, které jsou na trhu dostupné. Omezení nákupů zeleniny v obalech možné je. Také je možné vyměnit plastové krabičky na set sushi za recyklovaný materiál, nebo zavést získání peněz za vrácení plastové krabičky k dalšímu použití. Za jeden kurz se spotřebuje až 10 plastových krabiček, to znamená, že je spotřeba plastů velmi vysoká (Havlíková, 2018).

### **3.6 Porterův model 5 sil**

V této části provedu Porterovu analýzu 5 sil, díky které analyzuji konkrétní odvětví podnikání a najdu hlavní rizika. Tento model má 5 faktorů - stávající konkurenci,

potencionální konkurenci, dodavatele, kupující a substituty. V této analýze je hledána atraktivita prostředí.

### **3.6.1 Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Konkurence je rozdělena na 4 hlavní podkapitoly. Jako hlavní kapitola je zde uvedena konkurence, která se zaměřuje pouze na kurzy sushi. Další skupinou je konkurence, nabízející různé druhy kurzů vaření. Třetí v pořadí je konkurence podávání sushi v ostatních provozech a poslední jsou uvedeni prodejci potravin, kteří mají sushi v nabídce.

#### **3.6.1.1 Konkurence kurzů sushi**

Mezi konkurenty nabízející pouze kurzy sushi jsou:

- **Light point** - kurzy sushi pořádá jazyková škola Light point, která přibližně jednou za půl roku pořádá zážitkový kurz přípravy sushi. Tento kurz je levnější než v sushimarketu, ale nezveřejňuje, jaké používají ingredience. Ingredience jsou u sushi velmi důležité. Bez kvalitních surovin je sushi na špatné úrovni a nechutná tak, jak by mělo. Navíc pokud je kurz jednou, nebo dvakrát ročně, hodně lidem tyto termíny třeba nemusí časově vyjít. Proto tyto kurzy navštěvují především lidé, co navštěvují tuto jazykovou školu (Light point, 2018a),
- **Dobré sushi** - tato malá firma v Brně se zaměřuje pouze na kurzy sushi u zákazníků doma. Výhodou je pěkný, jednoduchý styl webových stránek a poměrně velké množství fotografií. Není zde uvedeno, jaká je kvalifikace lektorky, která sushi dělá. Jezdí k zákazníkům domů do 50 km od Brna. Dobré sushi je konkurent, který se zaměřuje jen na kurz výroby u zákazníků doma. Protože tato firma má jen jeden druh podnikající činnosti, neohrožuje Sushimarket až tak velkým způsobem (Dobré sushi, 2018a),
- **Sushi ráj**, který sídlí v Brně, začínal jako e-shop s produkty na výrobu sushi a dalších japonských specialit. Majitelkami jsou dvě kamarádky, které mají rádi sushi. Mají e-shop, pořádají kurzy na domluvených místech, teambuildingové akce pro firmy a pořádají catering na sushi párty. Nemají moc propracované webové stránky. Je zde uvedeno málo informací, úvodní fotky nejsou jejich vlastní, ale ilustrativní. Nemají uvedeno, kde se naučili majitelky výrobu sushi a jakou kvalitu surovin používají, ani jak dlouho působí na trhu (Sushi ráj, 2018a).

### 3.6.1.2 Kuchařské kurzy

Mezi největší konkurenty, kteří nabízejí různé kuchařské kurzy, jsou například:

- **Peoples bistro** - tento podnik má bistro i kuchařskou školu, jde o mladý podnik v Brně, provoz byl zahájen roku 2017 (Facebook, 2018c).
- **Chefparade.cz** - největší konkurent, který dělá kurzy na desítky druhů kuchyní. Na trhu jsou již 11 let, proto je to nejstarší konkurent. Tato firma má dvě pobočky v Praze (Chefparade, 2019).
- **Kuliner** má opravdu široký sortiment kurzů. Jejich strategie je mírně odlišná v tom, že se na těchto kurzech připravuje vždy celé menu od předkrmu po dezert (Kuliner, 2018a).
- **Divoká vařečka** organizuje také velké množství kurzů. Od přípravy masa, sushi až po pečení sladkých dezertů, nebo makronek (Divoká vařečka, 2018a).

### 3.6.1.3 Ostatní jídelní provozy

Mezi nejznámější jídelní provozy nabízející sushi patří například:

- **Franchiza Mr. sushito** - jediný provozovatel rychlého občerstvení v japonském stylu. Přináší nový produkt - Sushi burrito, které je novinkou na českém trhu a majitelé na tento recept přišli v cizině. Pobočka je v Ostravě, v Praze a Brně (Mr. Sushito, 2018a).
- **Sushi noodles by Kobe restaurants** - síť restaurací umístěných v nákupních centrech po celé republice. Zaměřují se na japonskou kuchyni. Nejbližší pobočka je v obchodním centru Olympia v Modřicích (Kobe restaurants, 2019).
- **Sushi time** - řetězec restaurací, které jsou umístěny ve větších městech v České republice (Sushi time, 2019).

### 3.6.1.4 Prodejci potravin

Sushi je dostupné už i v běžných obchodech, jako například Lidl, Billa, Kaufland, nebo Globus. Kvalitou jsou ale nesrovnatelné a navíc sushi je nejvhodnější podávat při pokojové teplotě a ne vychlazené (Havlíková, 2018).

### 3.6.1.5 Shrnutí konkurence

Při zaměření se pouze na konkurenty v oblasti kurzů sushi je jednoznačné, že nejde o silné konkurenty a není jich na trhu velké množství. Jde o firmy, které se zaměřují jen

na určitou část kurzů, nebo se tomuto podnikání plně nevěnují. Celkově nejsilnější konkurence jsou firmy Kuliner a Divoká vařečka. Tyto dva podniky mají velmi pěkně propracované webové stránky, ale mají široký rozsah služeb, a nezaměřují se pouze na sushi. Firma Chefparade je silná konkurence, jde ale o pražskou společnost a nezaměřují se pouze na kurzy sushi. Proto Sushimarket až tak významným způsobem neohrožuje. Společnost má celkově velké množství konkurentů, kteří nabízejí sushi. Velká většina konkurentů nedosahuje ale takové kvality a nezaměřuje se většinou jen na sushi, ale i další druhy kuchyní. Vyjednávací síla konkurentů je tedy malá a společnost zásadním způsobem konkurence neohrožuje (Havlíková, 2018).

### **3.6.2 Hrozba nově vstupujících firem**

Silná, dlouholetá konkurence není na trhu až tak rozšířená. Nový konkurent by tedy mohl výrazně ovlivnit trh. Zvláště, pokud by nasadil vysokou kvalitu za nižší cenu. Momentálně má společnost jen několik konkurentů, ale sushi i japonská kuchyně se rozšiřuje čím dál více. Je jen otázka času, kdy na trh vstoupí další firma, která se bude pokoušet prorazit s japonskou kuchyní. V dnešní době, kdy se dá koupit většina věcí na internetu, není až tak finančně náročné pořídit si příslušenství na výrobu sushi (Havlíková, 2018).

Začít provádět tento kurz tedy není až tak finančně náročné a je jednoduché na tento trh vstoupit. Jen je zapotřebí se v tomto ohledu vzdělávat a věnovat (Havlíková, 2018).

Nejprve je nutné zajistit si základní podmínky pro podnikání v potravinářství, kterými jsou:

- potravinářský průkaz, aby osoba mohla pracovat s potravinami,
- živnost a registrace na živnostenském úřadě (řemeslná hostinská činnost) a pokud podnikatel chce, může si založit některou z obchodních korporací jako například společnost s ručením omezeným nebo akciovou společnost (zápis do obchodního rejstříku),
- registrace na finančním úřadě,
- ohlášení na jednom ze tří dozorových orgánů v potravinářství, podle druhu poskytovaných výrobků, nebo služeb (Státní veterinární správa, Státní zemědělská a potravinářská inspekce, Orgány ochrany veřejného zdraví)



- při hlavní podnikající činnosti registrace OSVČ na zdravotní pojišťovně a registrace na Okresní správě sociálního zabezpečení,
- EET - v případě úhrad v hotovosti, je nutné zajistit elektronickou evidenci tržeb,
- evidence příjmů pro daňové přiznání, a pokud se zaregistruje podnikatel jako plátce DPH, je nutné vést také evidenci DPH (Jak podnikat, 2019).

Podnikající osoba v potravinářství by měla mít zavedený jeden nebo více postupů založených na Systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (Ministerstvo zemědělství, 2019).

Základem pro novou společnost je dát o sobě nějakým způsobem vědět. Je dobré založit webové stránky, které obsahují informace o druhu podnikání, místu podnikání a aktuálních cenách produktů, nebo služeb a využívat další druhy reklamy pro získání zákazníků (Rous, 2018).

Nově vstupující konkurence by se měla prokazovat certifikátem na výrobu sushi buď z České republiky, nebo ze zahraničí (Havlíková, 2018). Tento **certifikát není povinností**, ale podle Havlíkové (2018) poukazuje na určitou prestiž a odborné dovednosti.



Obrázek 22: Certifikát Tokio Sushi academy (Tokio Sushi academy, 2019)

### 3.6.3 Hrozba substitutů

Jako jedním ze substitutů může být nakoupit si set na přípravu sushi a podle videí na internetu se naučit **vyrábět sushi sám**, bez zkušených odborníků po ruce. Na youtube je

mnoho videí, kde lidé ukazují, jak se sushi vyrábí. Je jasné, že sushi pak nevypadá tak, jak od zkušených odborníků, ale na chuti by rozdíl být neměl. Cenově to je také o dost levnější varianta. Pokud si člověk nakoupí kvalitní suroviny, je to velmi vhodná varianta substitutu (Havlíková, 2018).

Dalším substitutem může být placený **online kurz výroby sushi**. Po zaplacení ceny za tuto službu by byl zákazníkům zaslán postup na přípravu surovin a seznam potravin, které jsou zapotřebí k absolvování kurzu. Ve stanovenou hodinu by se spustilo video s online vstupem, kde by byl ukázán postup výroby. Toto video by mohlo být provozováno například přes Skype. Zákazníci by během online kurzu pracovali společně s majiteli, mohli se zeptat na případné otázky a kurz by probíhal stejně jako klasický kurz (Rous, 2018).

Hlavními výhodami podle Havlíkové (2018) je:

- práce z pohodlí domova, zákazník nemusí nikam dojíždět,
- kurz by mohl absolvovat kdokoli, klidně i lidé žijící v cizině, nebo na druhém konci republiky,
- nižší cena kurzu - tento online kurz by musel být o dost levnější než klasický kurz, protože v ceně kurzu jsou i nakoupené suroviny, nebo občerstvení během kurzu.

Nevýhody podle Havlíkové (2018) jsou:

- zákazníci by nedbali na takovou kvalitu surovin, tak jako při klasickém kurzu. Na klasickém kurzu majitelé nakoupí vše potřebné a zákazníci pracují už s těmito surovinami. V opačném případě by zákazníci na surovinách šetřili a poté by sushi nebylo kvalitní, nemělo by správnou konzistenci a bylo jiné chuti,
- závislost na funkci online přenosových medií (Skype). Pokud by si zákazník zaplatil online kurz a v tu chvíli měl Skype problémy s přenosem, ztratil by zákazník své peníze,
- nemožnost fyzické pomoci zákazníkům v případě potřeby - pomoc pouze pomocí video hovoru.

Dalším substitutem může být jakýkoliv ostatní kurz vaření. Posledním substitutem je **kuchařka**, podle které se dá připravit většina uvedených receptů. Je možné ji koupit

v knihkupectví, nebo na internetu. Jde o levnější variantu než klasický kurz (Rous, 2018).

#### **3.6.4 Vyjednávací síla zákazníků**

Všichni zákazníci mají stejné podmínky. Každý zákazník zaplatí za kurz stejnou, pevně danou cenu. Absolvování kurzu sushi je pouze jednorázová událost. Zákazník jde na kurz vždy pouze jednou. Po absolvování základního kurzu může absolvovat kurz pro pokročilé. Absolvování stejného kurzu několikrát je zbytečné, protože se zde už zákazník nic nového nenaučí. Po absolvování obou kurzů mohou zákazníci využít sushi days, nebo degustační menu, které společnost Sushimarket také provozuje. Po absolvování kurzů už je zákazník tak zručný, že si sushi může sám vytvářet doma a službu kurzů dále už nevyužívá. Vyjednávací síla zákazníků je malá. Na tomto trhu není jeden hlavní zákazník, který je pro firmu významnou položkou celkových tržeb, ale všichni zákazníci jsou na stejné úrovni a pro všechny platí stejné podmínky (Havlíková, 2018).

S cenou je možné pohybovat pouze v případě domluvy mezi společností a zákazníkem. Například v případě, pokud si zákazník objedná celou kapacitu jednoho kurzu. V takovém případě je pravděpodobně možné domluvit se na slevě. Společnost Sushimarket se snaží vyhovět splnitelným požadavkům zákazníků, aby se cítili všichni na kurzu co nejlépe. Většina ze zákazníků základního kurzu se zúčastní i kurzu pro pokročilé (Havlíková, 2018).

#### **3.6.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Nejdůležitějším dodavatelem je japonský dodavatel, který dodává japonskou řasu Nori, sojové omáčky, Wasabi, zázvor, různé druhy octů. Dále od tohoto dodavatele dováží různé pánve, talíře na servírování a pomůcky k přípravě sushi. Navíc také dodává ostatní suroviny japonské kuchyně a pravé japonské zelené čaje. Jde o dodavatele, o kterého mají zájem všechny konkurenční společnosti. Neustále se konkurence snaží toto jméno získat, aby s nimi mohli také spolupracovat. Majitelé si tohoto dodavatele sami našli a jeli za ním až do Japonska, aby se dohodli na podmínkách a cenách. Jde o jedničku na celosvětovém trhu, a pokud by se jeho jméno zveřejnilo, odtajnilo by se know-how společnosti. Proto si majitelé společnosti nepřejí uvádět jeho jméno. Tento dodavatel je pro společnost velmi důležitý a jeho

vyjednávací síla je velmi vysoká. Ztrátou tohoto dodavatele by společnost utrpěla velký sestup kvality surovin, a musela by si najít jiného dodavatele. Hledáním aktuálního dodavatele se firma zabývala více než půl roku. Najít dalšího výrobce stejné kvality a za podobnou cenu by trvalo mnohem déle (Havlíková, 2018).

Dodavatel ryb je Ocean 48, nebo Makro, který dováží čerstvé ryby přímo z nejlepších oblastí rybolovu. Společnost Sushimarket nakupuje bio zeleninu v obchodních řetězcích Lidl nebo Globus. Všechny potřebné rýže pocházejí od dodavatele z Itálie. Tito další dodavatelé nejsou pro společnost až tak významní a proto nemají tak velkou vyjednávací sílu. Při ztrátě těchto dodavatelů by bylo možné najít nového dodavatele poměrně rychle a bez větších problémů (Rous, 2018).

Společnost se snaží mít s dodavateli dobré vztahy, protože už v minulosti se jim tato taktika velmi osvědčila, především z pohledu cen a výše slev, a také rychlosti dodání. Pokud bude společnost plnit požadované podmínky pravidelných včasných plateb, snažit se jednat s dodavateli s rozumem, je možné, že do budoucna mohou dodavatelé například upravit ceny, zlepšit podmínky prodeje, nebo nabídnout ještě kvalitnější suroviny za stejnou cenu. V opačném případě může nastat zvýšení cen a horší podmínky prodeje, nebo dokonce ukončení spolupráce (Rous, 2018).

### **3.7 Výzkumná část**

Dotazník patřící do výzkumné části byl rozeslán v elektronické podobě celkem 125 osobám, ve kterém byli zahrnuti zákazníci společnosti, dále osoby sledující Sushimarket.cz na Facebooku a také byl dotazník veřejně přístupný na Facebooku. Dotazník byl zveřejněn k vyplnění v období od prosince 2018, do února 2019. Celkový počet vrácených odpovědí byl od 84 osob.

#### **3.7.1 Osobní informace o dotazovaných osobách**

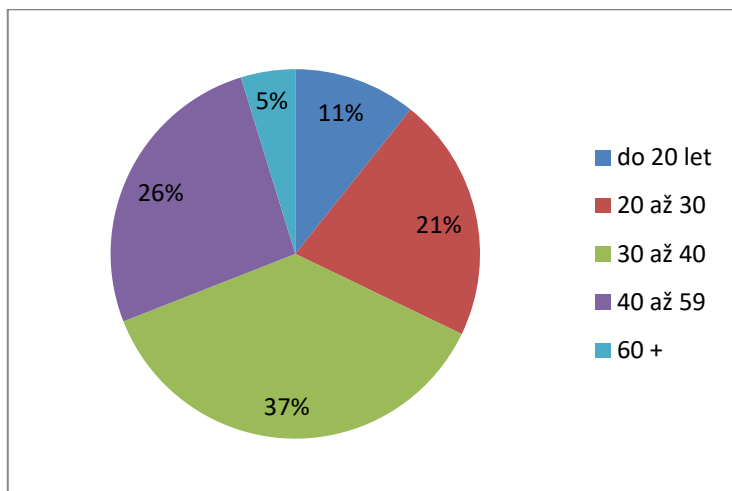
V této části jsou zveřejněny základní informace o dotazovaných osobách. Následně je zde sepsáno krátké shrnutí. Poté dotazník pokračuje bližšími informacemi o společnosti Sushimarket.cz

- **Jste: muž, nebo žena?**

Z celkového počtu 84 lidí odpovědělo 63 žen a 21 mužů. Procentně jsou to ženy 75 % a muži 25 %.

- **Kolik je vám let?**

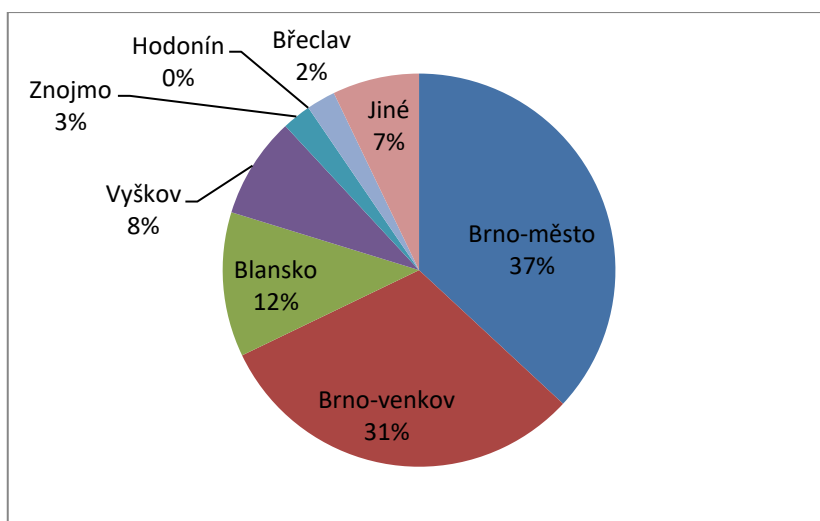
Z výsledků vyplývá, že nejvíce dotazovaných, zároveň i možných zákazníků je ve věku 30 až 40 let. Dále také 40 až 59 let a 20 až 30 let. Nejčastější věková skupina je tedy zhruba od 20 do 59 let.



Graf 1: Věk dotazovaných (zdroj: vlastní zpracování)

- **Odkud jste:**

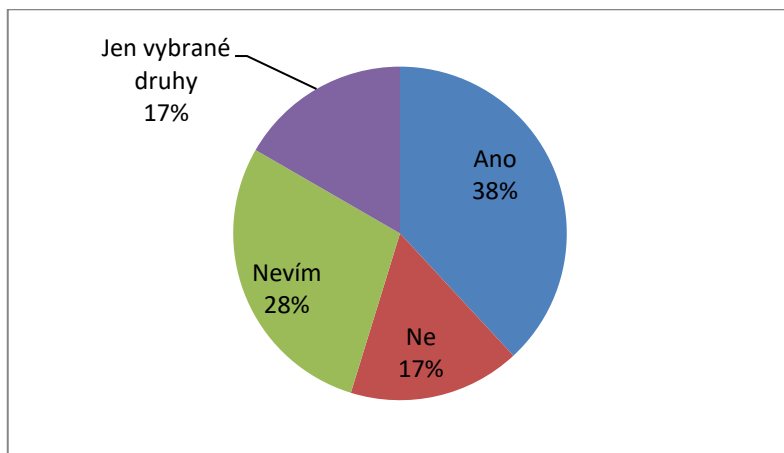
Z grafu vyplývá, že největší počet oslovených pochází přímo z Brna. Těchto dotazovaných je 37 %. Z okresu Brno-venkov je celkem 31 % osob. Nejméně osob je z okresu Hodonín a Břeclav, pouze 2 % dotazovaných jsou z Břeclavi a z Hodonína nebyl vybrán žádný dotazovaný. Z těchto dat je viditelné, že nejvíce zákazníků je z Brna a jeho okolí. Pro získání dalších zákazníků je možné rozšířit trh zákazníků i na další kraje v okolí.



Graf 2: Odkud jste? (zdroj: vlastní zpracování)

- **Máte rádi Asijskou kuchyni?**

V České republice mají lidé stále ještě strach z ochutnání nových, zahraničních chutí. To vyplývá i z uvedeného grafu, protože 28 % z dotazovaných neochutnali asijskou kuchyni.

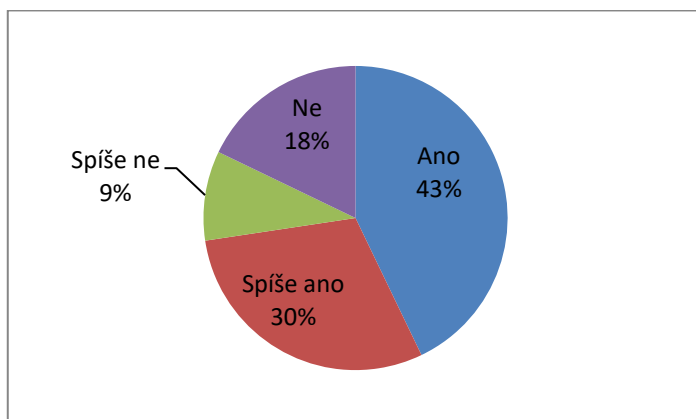


Graf 3: Máte rádi Asijskou kuchyni? (zdroj: vlastní zpracování)

Celkem 38 % tato kuchyně chutná, 17 % dotazovaných má rádo jen některé druhy jídel. A celkem 17 % asijská kuchyně nechutná. Důvodem toho, že lidem tyto jídla nechutnají, může být to, že nemají rádi ryby, nebo jsou to pro ně neobvyklé chutě, které jim nevyhovují.

- **Jste zastáncem šetření životního prostředí? Je to pro Vás rozhodující položka při výběru firmy?**

Životní prostředí je aktuálně jedno z nejčastěji řešených problémů. Naštěstí se lidé postupně o životní prostředí začínají zajímat a počet osob, co se snaží nějakým způsobem životní prostředí šetřit, se zvyšuje.



Graf 4: Jste zastáncem šetření životního prostředí? (zdroj: vlastní zpracování)

Celkem 43 % z dotazovaných je názoru, že by se životní prostředí šetřit mělo a je to pro ně při výběru zásadní. Jen 9 % lidí nejsou zastánci životního prostředí a toto téma je ani nezajímá.

Shrnutí základních dat o dotazovaných osobách:

- dotazník vyplnilo 75 % žen a 25 % mužů,
- nejčastější věková hranice je přibližně od 20 do 59 let,
- nejčastěji šlo o osoby z Brna a okolí v okrese Brno-venkov,
- 38 % z dotazovaných má asijskou kuchyni rádo, 28 % tuto kuchyni nezná a 17 % ji rádo nemá, 17 % má rádo jen některé druhy jídel z této kuchyně,
- 43 % osob je zastáncem šetření životního prostředí a celkem 18 % nešetří životní prostředí vůbec,

### 3.7.2 Dotazníkové šetření o společnosti Sushimarket.cz

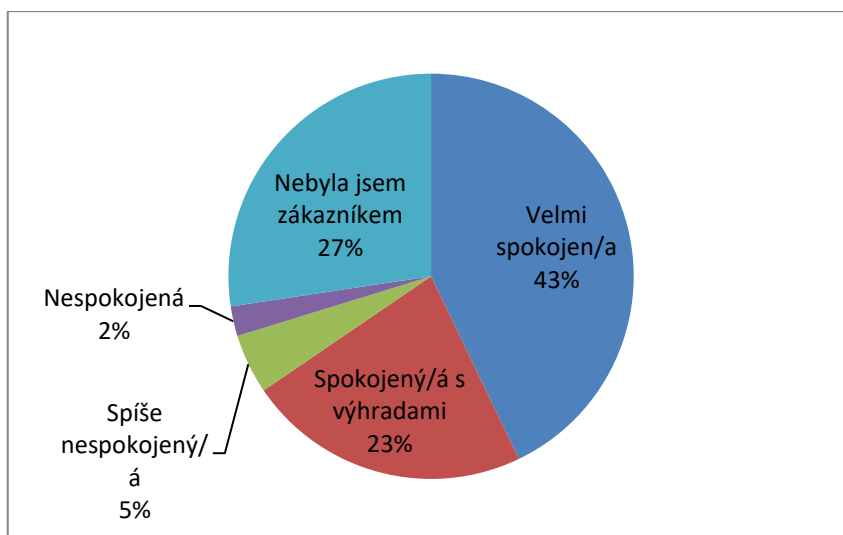
Otázky potřebné k výzkumné části práce jsou:

- **Byl/a jste někdy zákazníkem společnosti Sushimarket.cz.?**

Z celkového počtu 84 vyplněných odpovědí vyšlo, že 73 % z nich zákazníkem někdy bylo. 27 % dotazovaných zatím nebylo zákazníkem.

- **Byl/a jste se službami společnosti spokojen/a?**

Z hodnocení vyplývá, že velká většina dotazovaných byla se službami velmi spokojena.

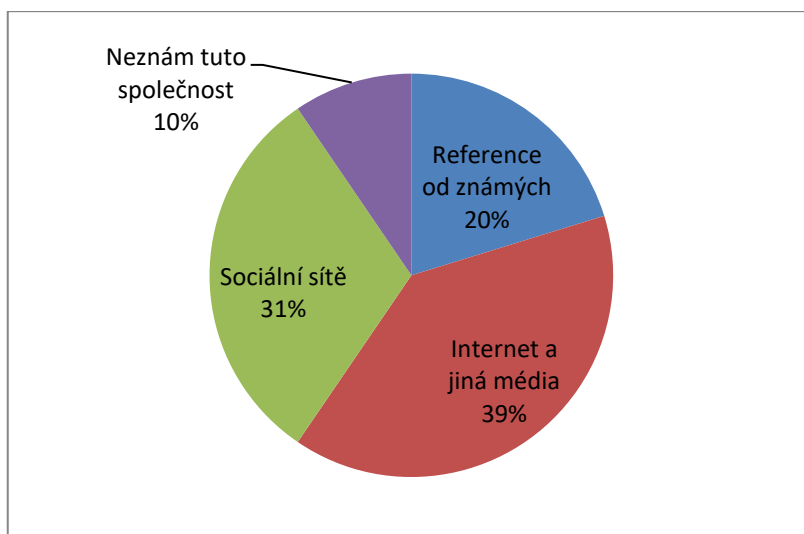


Graf 5: Byl/a jste spokojen/a se službami společnosti? (zdroj: vlastní zpracování)

Téměř polovina (43 %) byla velmi spokojena a 23 % z dotazovaných by mělo nějakou lehčí výhradu. Pouze 7 % lidí bylo nespokojeno s těmito službami. Tohle procentuální ohodnocení má velice pozitivní výsledek a je z něj viditelné, že převážná většina zákazníků byla spokojená.

- **Kde jste se dozvěděli o společnosti Sushimarket?**

Odpověď internet a jiná média označilo 39 % dotazovaných. Společnost se hodně proslavila především natáčením reportáží na televizi Seznam tv, Coctail Tv, nebo na internetovém kanálu Stream. 31 % osob odpovědělo, že firmu našli na sociálních sítích.



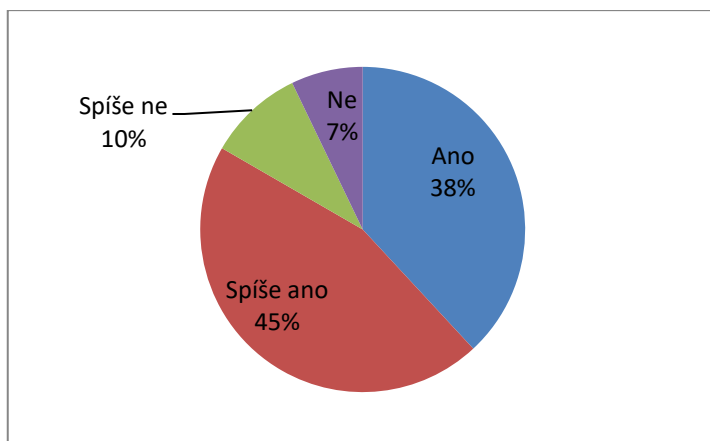
Graf 6: Odkud znáte společnost? (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost spravuje účet na Facebooku a Instagramu, kde jsou poměrně aktivní a neustále přidávají novinky a různé fotky. Kladných referencí od svých známých využilo 20 % dotazovaných. Společnost Sushimarket nezná 10 % dotazovaných.

- **Zdají se Vám webové stránky společnosti přehledné a pěkného designu?**

Webové stránky jsou podle většiny (83 %) přehledné a vzhledově celkem pěkně. Každý má svůj vlastní vkus, ale převážné většině se zdají stránky na dobré úrovni. Informace na stránkách jsou snadno dohledatelné, design je pěkný. Jen 7 % z dotazovaných se stránky přehledné nezdají, nebo se jim nelíbí design.

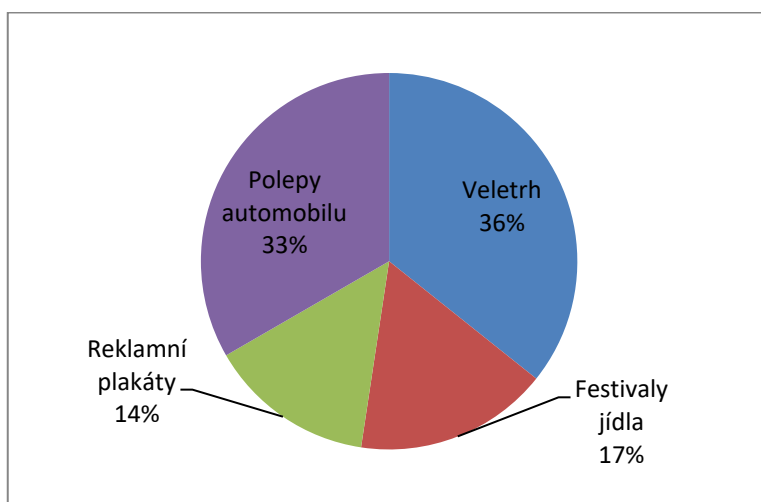




Graf 7: Jsou webové stránky přehledné? (zdroj: vlastní zpracování)

- **Který z uvedených propagací se hodí ke společnosti nejvíce: veletrh, festival jídla, reklamní plakáty, polepy firemního automobilu**

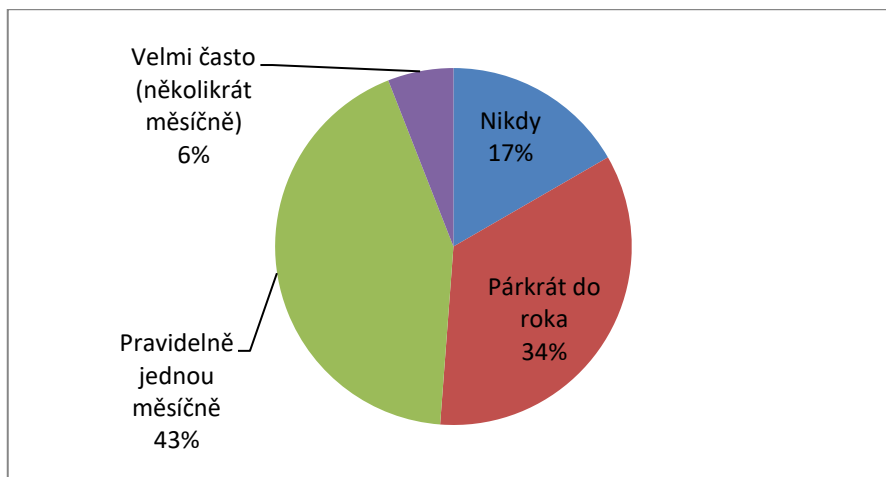
Tyto výsledky byly poměrně vyrovnané. Nejvyššího počtu dosáhl veletrh (36 %). Je to pravděpodobně z toho důvodu, že na veletrhu bývá nejvyšší množství zákazníků i konkurence a je to pro společnost velmi vhodné. Dále 33 % lidí odpovědělo, že jsou dobrou variantou polepy automobilu. Vzhledem k tomu, že majitelé jezdí velmi často automobilem na různé teambuildingové akce, kurzy u zákazníků doma, nebo do práce, bylo by vhodné tyto polepy pořídit. Jde o velmi dobrou formu propagace. Reklamní plakáty i festivaly jídla jsou také zákazníci kladně ohodnoceny, proto je možné je v budoucnu realizovat.



Graf 8: Která z možností propagace se hodí ke společnosti nejvíce? (zdroj: vlastní zpracování)

- **Jak často využíváte k nákupům e-shop společnosti Sushimarket.cz?**

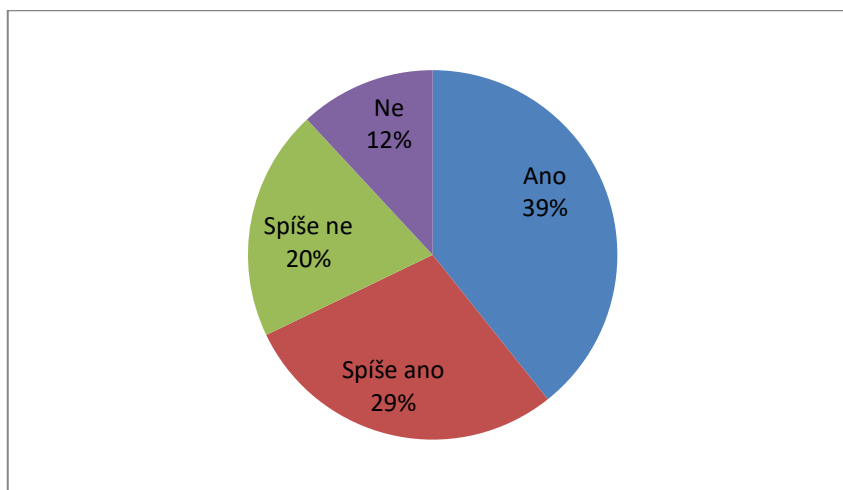
E-shop využívají zákazníci po absolvování kurzů, aby si zajistili kvalitní suroviny na výrobu sushi. Stejně suroviny z e-shopu používají majitelé společnosti při kurzech. Nejčastější odpovědí (43 %) je, že na e-shopu nakupují přibližně jednou měsíčně. Další nejčastější odpovědí je nákup několikrát ročně (34 %). Někteří zákazníci nakupují i několikrát do měsíce a někteří nenakupovali ještě nikdy.



Graf 9: Jak často využíváte e-shop? (zdroj: vlastní zpracování)

- **Využíval/a byste věrnostní program na eshopu, který by Vám přinesl slevu?**

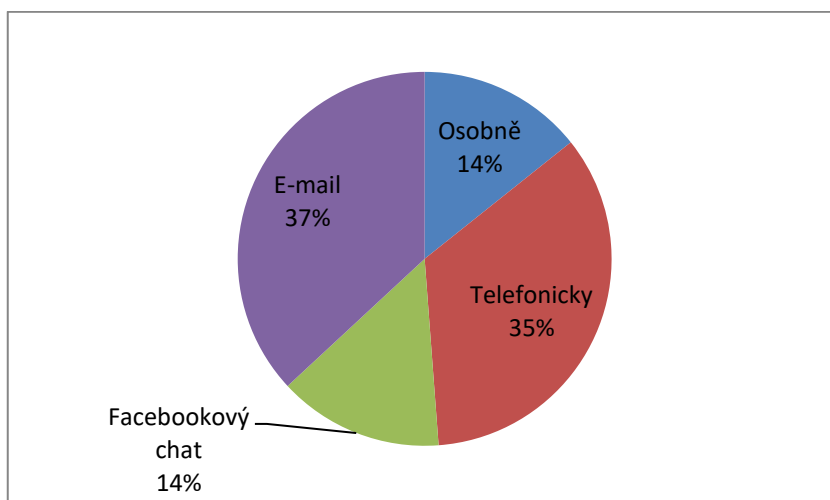
Převážná část dotazovaných by tento věrnostní program využila. Věrnostní programy jsou velmi oblíbené a používá ho velká většina obchodů a drogerií. Dvanáct procent dotazovaných by tento program nevyužívala a 20 % je také spíše negativního názoru.



Graf 10: Využívali byste věrnostní program na e-shopu? (zdroj: vlastní zpracování)

- **Jak nejčastěji komunikujete s firmami? (poskytovateli služeb)**

Nejčastější komunikace probíhá emailem, nebo telefonicky. Pro jednoduchou komunikaci slouží také facebookový chat, který využívá 14 % dotazovaných a 14 % využívá nejráději osobní formu komunikace.

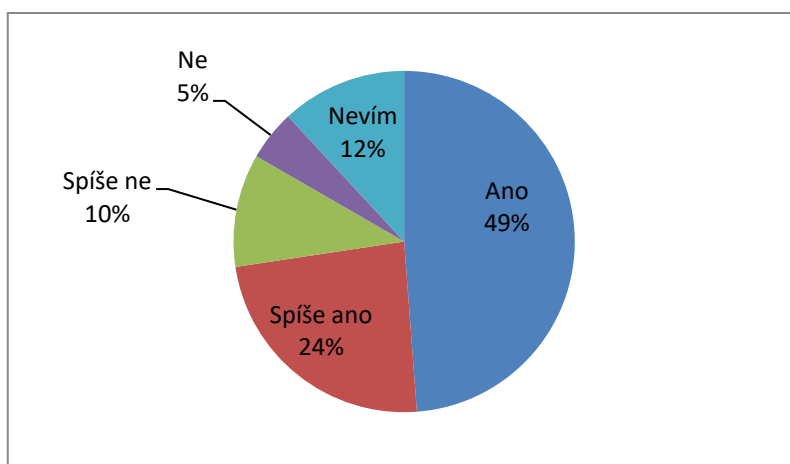


Graf 11: Jak komunikujete s poskytovateli služeb? (zdroj: vlastní zpracování)

Ve společnosti Sushimarket se lze domluvit osobně pouze při konaných událostech. Vlastní provozovnu nemají, nelze je tedy nikde pravidelně zastihnout. Na všech komunikačních kanálech se snaží majitelé být dostupní co nejčastěji a odpovídat na dotazy co nejrychleji.

- **Zdá se vám komunikace se společností dostatečná?**

Čtyřicet devět procent dotazovaných uznává, že je komunikace se společností dostačující. 24 % komunikace také celkem vyhovuje. Majitelé jsou dostupní na telefonu, e-mailu, a na facebookovém chatu. 5 % osob se komunikace zdá nedostačující a 12 % osob neví, zda tato komunikace stačí k plynulému chodu.



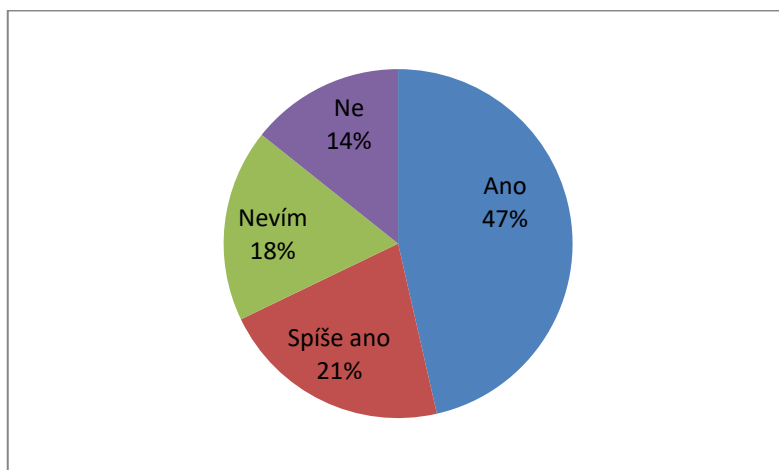
Graf 12: Je komunikace se společností dostatečná? (zdroj: vlastní zpracování)

- **Bylo by pro Vás příjemnější absolvovat kurz v útulném prostoru společnosti, než v pronajatém cizím prostoru?**

Pro 47 % dotazovaných by bylo rozhodně příjemnější, navštěvovat vlastní provozovnu společnosti.

Čtrnáct procent dotazovaných, nepotřebuje vlastní provozovnu a 18 % osob neví, zda by vlastní provozovna byla lepší variantou.

Vlastní provozovna by byla výhodná i pro společnost Sushimarket, protože by si zde mohli nechat uskladněné veškeré vybavení a suroviny a také by měli možnost stanovit si termíny kurzů a ostatních událostí, kdy oni sami chtějí. Navíc by byla adresa kurzů i dalších událostí stále stejná. Dříve byly kurzy prováděny pokaždé někde jinde. Zákazníci, kteří už služeb dříve využili, byli zmatení, protože adresa byla pokaždé jiná. V současné době jsou majitelé v pronájmu u nového bistra a je vždy časově neurčité, jak dlouho tento nájem v bistru bude trvat. Může nastat problém a bistro neumožní provádět společnosti další kurzy.



Graf 13: Bylo by pro Vás příjemnější navštěvovat vlastní provozovnu společnosti? (zdroj: vlastní zpracování)

### 3.8 SWOT analýza

Swot analýza je analýza slabých a silných stránek vnitřního prostředí podniku a příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. Jde o shrnující analýzu všech předchozích provedených analýz.

#### 3.8.1 Silné stránky

Silné stránky společnosti Sushimarket jsou:

- **Slušná úroveň propagace** - společnost provozuje webové stránky, instagramový profil, facebookový profil, píše články do blogu a absolvovala několik natáčení do veřejně známých televizí a novin. To je na začínající společnost poměrně slušné, ale potřebují výrazně přilákat další zákazníky,
- **Certifikace v oboru** - absolvován kurz přípravy sushi v Singapuru = známka kvality,
- **Profesionální vystupování a příjemný přístup k zákazníkům** - příjemné vystupování majitelů společnosti a hodně znalostí v oboru,
- **Používání kvalitních surovin** - japonský dodavatel je jedničkou na celosvětovém trhu v nejlepší kvalitě,
- **Doprovodné služby** - ochutnávka zelených čajů z Japonska, vyprávění o etiketě Japonska, poznatky z cestování,
- **Cenová politika** - cena je adekvátní k poskytované kvalitě surovin, používání doprovodných služeb, a výkladu o asijských zemích.

### 3.8.2 Slabé stránky

Slabé stránky společnosti Sushimarket jsou:

- **firma nemá vlastní provozovnu** - pronájem v cizích bistrech - neosobní styl, přizpůsobení se majiteli a jeho preferencím, majitel si určuje, kdy oni mohou mít kurzy sushi,
- **málo termínů událostí** - kvůli nedostatku času a dostupnosti prostor pronajatého bistra,
- **kurz je neopakovatelná služba** - když zákazník absolvuje kurz, přihlásit se znovu je pro zákazníka zbytečné. Poté může zákazník absolvovat jedinečně kurz pro pokročilé. Poté je možné pravidelně navštěvovat pouze degustační menu, nebo sushi days,
- **reference na webových stránkách** - na webových stránkách nejsou uvedeny žádné reference od zákazníků. Tyto reference jsou jen na Facebooku.

### 3.8.3 Příležitosti

Příležitostmi pro společnost Sushimarket jsou:

- **dobré vztahy s dodavateli** - možná úprava cen surovin, věrnostní slevy,....,

- **neúspěšnost konkurenčních podniků** - po ukončení provozu konkurence mohou zákazníci přejít k tomuto podniku,
- **nová technologie přípravy surovin** - technologie může snížit náklady na přípravu, zrychlit čas výroby, nebo ušetřit čas při přípravných pracích,
- **rostoucí poptávka z ostatních krajů České republiky.**

#### 3.8.4 Hrozby

Hrozbami pro společnost Sushimarket jsou:

- **vstup nové konkurence na trh,**
- **nepříznivé politické změny** - po volbách do Evropského parlamentu v květnu 2019 může dojít ke zrušení volného obchodu s Japonskem. Tím může dojít k opětovnému zavedení cla na všechno zboží a ke zpřísnění podmínek importu a zdražení surovin,
- **vyjednávací síla japonského dodavatele surovin** - tento dodavatel je pro společnost velmi důležitý. Může si dovolit zdražit zboží, v jaké výši chce, proto by mohl vzniknout problém s velmi vysokými náklady pro začínající společnost,
- **pokles poptávky po sushi.**

Silné stránky		Slabé stránky	
<b>S1</b>	Slušná úroveň propagace	<b>W1</b>	Chybí vlastní provozovna
<b>S2</b>	Certifikace v oboru	<b>W2</b>	Málo termínů událostí
<b>S3</b>	Profesionální vystupování	<b>W3</b>	Kurz je neopakovatelná služba
<b>S4</b>	Kvalitní suroviny (dodavatel)	<b>W4</b>	Reference na webových stránkách
<b>S5</b>	Doprovodné služby		
<b>S6</b>	Cenová politika		
Příležitosti		Hrozby	
<b>O1</b>	Dobré vztahy s dodavateli	<b>T1</b>	Vstup nové konkurence
<b>O2</b>	Neúspěšnost konkurence	<b>T2</b>	Nepříznivé politické změny
<b>O3</b>	Nová technologie přípravy surovin	<b>T3</b>	Vyjednávací síla Japonského dodavatele
<b>O4</b>	Rostoucí poptávka z okolních krajů	<b>T4</b>	Pokles poptávky po sushi

Tabulka 5: SWOT analýza (vlastní zpracování)

V této tabulce je základní shrnutí Swot analýzy. Protože je nejvíce silných stránek společnosti, musí se bodovým hodnocením určit nejdůležitější 4 hodnoty ze silných stránek. Důvodem je, aby všechny části tabulky měly stejný počet položek. Tedy silné stránky 4 hodnoty, slabé stránky 4 hodnoty, příležitost a hrozby také 4 hodnoty.

### 3.8.5 Bodové hodnocení

V bodovém hodnocení je provedeno porovnání jednotlivých položek silných stránek. Položky se hodnotí podle důležitosti. Pokud je při porovnání jedna položka více důležitá, než druhá, hodnotí se číslem 1 a ta méně důležitá hodnotou 0. Pokud jsou obě hodnoty stejně důležité, obě dvě se ohodnotí 0,5 body.

Po vyhodnocení všech možných kombinací se provede součet řádků a z tohoto součtu se vytvoří váhové zhodnocení. Nejvyššího součtu a váhy celkově dosáhla položka S6, S4, S3 a S2. Protože mají tyto 4 položky nejvyšší hodnotu, budou tyto čtyři položky vybrány pro další analýzu dat.

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Součet	Váha
S1	x	0,5	0,5	0	1	0	2	13,33
S2	0,5	x	0,5	0,5	1	0	2,5	16,67
S3	0,5	0,5	x	0,5	1	0,5	3	20
S4	1	0,5	0,5	x	1	0,5	3,5	23,33
S5	0	0	0	0	x	0	0	0
S6	1	1	0,5	0,5	1	x	4	26,67
Suma							15	100

Tabulka 6: Bodové hodnocení silných stránek (vlastní zpracování)

### 3.8.6 Hodnocení intenzity vzájemných vztahů podle jejich pohledů

Při hodnocení intenzity vzájemných vztahů se vzájemně porovnávají hodnoty příležitostí, nebo hrozeb se silnými, nebo slabými stránkami.

Externí faktory		Interní faktory									
		Silné stránky					Slabé stránky				
		S2	S3	S4	S6	Součet O,T/S	W1	W2	W3	W4	Součet O,T/W
	O1	1	1	3	3	8	1	1	1	1	4
	O2	3	4	4	2	13	1	1	1	1	4
	O3	2	1	1	3	7	-2	-2	1	1	-2
	O4	4	4	2	2	12	-1	-4	1	-3	-7
	Suma	10	10	10	10	40	-1	-4	4	0	-1
	T1	1	2	3	3	9	1	-2	1	-2	-2
	T2	2	1	-5	-3	-5	1	1	1	1	4
	T3	1	1	-5	-4	-7	1	1	1	1	4
	T4	1	1	1	-3	0	1	1	-3	1	0
	Součet S, W	5	5	-6	-7	-3	4	1	0	1	6

Tabulka 7: Vyhodnocení SWOT analýzy (vlastní zpracování)

V této tabulce se položky hodnotí v rozmezí od 1 do 5, kde 1 = není žádný vztah a 5 = existuje úzký vztah. Pozitivní vztah se hodnotí kladnou hodnotou, negativní vztah se označí zápornou hodnotou.

Následně se provede součet všech variant, a ta, která vyjde jako nejvyšší hodnota je výsledkem, na který je zapotřebí se zaměřit. Po zhodnocení všech vzájemných vztahů mezi všemi faktory jsem zjistila, že nejvyšší součet hodnot je v matici SO - Maxi-Maxi. To znamená, že převažují silné stránky a příležitosti. Proto je zapotřebí zaměřit se na tuto část. Tato strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala dané příležitosti.

	Silné stránky	Slabé stránky
<b>Příležitosti</b>	<b>40</b>	-1
<b>Hrozby</b>	-3	6

Tabulka 8: Výsledné hodnocení SWOT analýzy



## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části jsou uvedeny návrhy pro společnosti Sushimarket.cz, které by měli této firmě pomoci s vyřešením základního problému a ke splnění základních cílů práce.

### 4.1 Veletrh Salima

Veletrh je místo, kde se může společnost předvést před konkurencí a zákazníky, pomocí svých výrobků, nebo služeb. Na brněnském výstavišti se pravidelně konají veletrhy z různých odvětví. Této akce se pravidelně účastní velké množství odborníků, konkurentů a také potencionálních zákazníků.

U tohoto návrhu jde o mezinárodní potravinářský veletrh. Jsou na něm zastoupeny všechny oblasti gastronomie. Představují se zde chutě z celého světa. Pro veletrh na rok 2020 zatím nejsou žádné dostupné informace, proto se budu se inspirovat posledním veletrhem Salima, který se konal v roce 2018 (Veletrhy Brno, 2019).

Hlavními výhodami vystavování na tomto veletrhu je:

- velké množství návštěvníků - na minulém veletrhu v roce 2018 prošlo za dobu konání akce 25 000 návštěvníků,
- porovnání se zahraniční konkurencí - vystavovalo celkem 39 zemí,
- bylo zde celkem 889 vystavujících, z toho 48 % zahraničních firem,
- na minulém veletrhu se ukázalo 127 novinářů (Veletrhy Brno, 2019).

Tato akce bude probíhat na brněnském veletrhu v termínu od 20. do 23. dubna 2020. Vzhledem k tomu, že tento veletrh probíhá v pracovní dny, bude nutné, aby si majitelé společnosti zajistili volno v práci.

Cena za vystavování je odlišná, protože jsou dvě možnosti sestavení stánku:

- vlastní sestavení - vystavovatel zaplatí přihlašovací poplatek a stánek si postaví sám, zaplatí pronajatou plochu a obstará veškeré potřebné vybavení a úklid,
- sestavení na klíč:
  - vystavovatel zaplatí firmě, která mu kompletně sestaví stánek podle preferencí zákazníka,

- rozdělení je podle rozměrů plochy a designu, na typy stánku A, B, C a Exclusive, kde A - je základní sestavení, nejmenší rozměr je od 6 m<sup>2</sup>, největší a nejdražší je stánek Exclusive (20 m<sup>2</sup>),
- Cena za tyto stánky se liší podle velikosti a vybavení od 24 000 do 80 000 Kč (Veletrhy Brno, 2019).

Objednávky konkrétních typů balíčků provádějte prostřednictvím závazné přihlášky k účasti, formulář A2, odst. 4.

**BASIC  
TYP A**

Typová expozice  
BASIC - TYP A

TYP A1, 3 x 2 m, celková cena do 15. 11. 2018 Kč 20 500,- + DPH, od 16. 11. 2018 Kč 24 000,- + DPH  
 TYP A2, 3 x 3 m, celková cena do 15. 11. 2018 Kč 26 000,- + DPH, od 16. 11. 2018 Kč 31 000,- + DPH  
 TYP A3, 4 x 3 m, celková cena do 15. 11. 2018 Kč 32 500,- + DPH, od 16. 11. 2018 Kč 39 000,- + DPH

Cena zahrnuje: výstavní plochu dle typu expozice, registrační poplatek, výstavbu expozice a vybavení dle uvedeného soupisu, základní grafiku na límeček expozice (nápis do 15 písmen), koberec, přívod elektřiny do 2,2 kW a revize, denní úklid expozice, uvedení základních údajů ve veletržním katalogu a v elektronickém informačním systému, 2 ks montážních/demontážních průkazů, 2 ks vystavovatelských průkazů.

**Vybavení expozice:**

1x stůl 70 cm bílý  
 2x židle Bystřice  
 1x informační pult  
 1x odpadkový koš  
 kloubové svítidlo - 1 ks na 3 m<sup>2</sup>  
 1x zásuvka 220 V  
 1x poutač 95 x 67 cm  
 grafika na panel za úhradu

Obrázek 23 Veletrh - výstavba na klíč - typ A (Veletrhy Brno, 2019)

#### 4.1.1 Vlastní sestavení stánku

Při vlastním sestavením stánku je nutné si zajistit všechno potřebné vybavení stánku, včetně energií, úklidu a nábytku. Dále je nutné zaplatit registrační poplatek a suroviny na přípravu sushi na celé 4 dny. Celkové náklady jsou vyjádřeny v tabulce 9.

Finance při vlastním postavení stánku	
Položka	Cena [Kč]
Registrační poplatek	4 000
Pronájem stánku (3x2 m, cena za metr <sup>2</sup> = 1495 Kč)	8 970
Suroviny na přípravu sushi	5 000
Ostatní náklady - nábytek, úklid, pohonné hmoty, elektřina	4 000
<b>Celkem</b>	<b>21 970</b>

Tabulka 9: Náklady na vlastní postavení stánku (Veletrhy Brno, 2019)

#### 4.1.2 Sestavení stánku na klíč

Sestavení stánku na klíč je varianta, kde se nemusí firma starat o stavbu stánku ani další organizační činnosti, ale veletrhy zajistí všechno potřebné. Výhodou stánku na klíč je, že v ceně výstavby je kompletní vybavení stánku, základní grafika, informace o firmě v katalogu vystavovatelů, úklid, registrační poplatek a veškeré přípravné a organizační komponenty.

<b>Finance při stavbě na klíč</b>	
Položka	Cena [Kč]
Stavba na klíč	24 000
Suroviny na přípravu sushi	5 000
<b>Celkem</b>	<b>29 000</b>

Tabulka 10: Výstavba stánku na klíč (Veletrhy Brno, 2019)

Veletrh trvá celkem 4 dny a na tyto dny je zapotřebí obstarat všechny potřebné suroviny k přípravě sushi. Finančně půjde zhruba o 5 000 Kč. Nevýhodou je, že stavba těchto stánků se provádí podle předepsaných pravidel, takže si vystavovatelé nemohou stánek vytvořit přesně podle svých představ.

#### 4.1.3 Zhodnocení

Po shrnutí by vyšla vlastní výstavba stánku včetně nákupu surovin na téměř 22 000 Kč. Výstavba na klíč by stála 29 000 Kč. Vzhledem ke všem povinnostem se zařizováním volím variantu stavby na klíč, kde je postaráno o vše potřebné. Tato varianta je vhodnější především z časového hlediska.

Přínosem pro společnost je přímý kontakt s potenciálními zákazníky. Možnost jejich ovlivnění k využití služeb společnosti. Dále možný přímý kontakt s novináři a reportéry, kteří píšou do novin, nebo točí reportáže do televizí. To znamená zvýšení povědomí o společnosti. Posledním přínosem je poměření se s konkurencí a inspirace nových chutí.

### 4.2 Vlastní provozovna

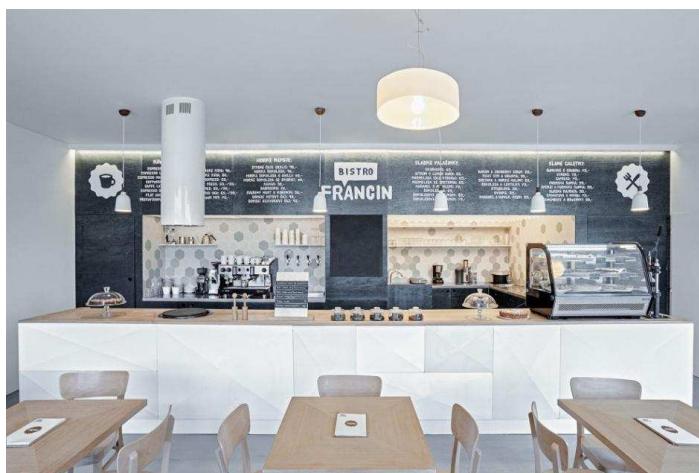
Majitelé společnosti sní do budoucna o založení vlastního bistra, kde by probíhaly plynule všechny jejich akce. Tyto akce by probíhaly v určené dny a zároveň by provozovna fungovala jako bistro, kam by si lidé mohli přijít na různé speciality japonské kuchyně. Samozřejmě by se této činnosti museli věnovat naplno a ukončit pracovní poměr v současném zaměstnání.

Výhodou vlastního bistra by bylo, že by si mohli sami určovat, jakou akci v který den a čas udělají. Další výhodou by bylo, že by mohli zařadit osobní odběr na seznam doprav ve svém e-shopu. Tím, že by v bistru byli majitelé denně, měli by čas na zákazníky, kteří by si šli vyzvednout svou objednávku na prodejnu.

V bistro by byla otevírací doba od 12 do 20 hodin. Bylo by zde podáváno polední menu, kde by byla polévka a hlavní chod. V odpoledních hodinách by si zde zákazníci mohli jít posedět s přáteli a dát si sushi. V některé dny by bistro zavíralo dříve a probíhaly by zde kurzy sushi, degustace, nebo sushi days.

Základem pro úspěšný návrh je mít zajištěnou finanční hotovost s určitou rezervou, aby se v případě vyšších investic dokázala firma na trhu udržet. Hotovost by byla určena na pořízení bistra a jeho vybavení. Místem podnikání by bylo Brno.

Bistro by mohlo mít otevřenou kuchyni, aby se zákazníci mohli dívat na přípravu jídla a povídat si s majiteli. Příkladem otevřeného baru/kuchyně je bistro Francin v Praze, které je nominované na cenu za architekturu.



Obrázek 24: Bistro Francin (Česká cena za architekturu, 2019)

Po nalezení správného prostoru a vybavení bistra je zapotřebí dát zákazníkům vědět o tom, že má společnost Sushimarket vlastní prostory. Tuto informaci zveřejní na Facebooku, webových stránkách a Instagramu.

V tomto návrhu jsou porovnány tři základní možnosti, které společnost má:

- pronájem prostor,
- koupě prostoru,
- vlastní postavení provozovny.

Přínosem vlastní provozovny je vlastní zázemí firmy. Společnost by nemusela neustále převážet suroviny k výrobě a potřebné technologie. Zákazníci společnosti by měli určenou pevnou adresu, na kterou by docházeli a která by se neustále neměnila. Firma by plně fungovala každý den a měla by prostor i čas na konání kurzů sushi, sushi days

i na vlastní bistro. Dalším přínosem je možnost osobního odběru na e-shopu firmy. Vzhledem k tomu, že většina zákazníků je z Brna a okolí, osobní odběr by byl pravděpodobně zákazníky často využíván.

#### 4.2.1 Pronájem bistra

Nemovitost k pronájmu by měla být umístěna v Brně. Bistro bude využíváno pro pořádání kurzů výroby sushi, pořádání degustačních menu a sushi days a také pro klasické provozování bistra. Majitelé chtějí počáteční pořizovací náklady pronájmu do 1 milionu korun.

Příkladem hledaného komerčního prostoru by mohl být prostor sídlící na Kounicové ulici v Brně. Tato nemovitost je světlá, prostorná a má užitnou plochu 164 m<sup>2</sup>. Je zde dostatečný prostor pro stoly, dekorace a odkládací prostory. Je tu otevřená kuchyně a nechybí ani letní terasa s posezením (RealHit.cz. 2019).

Cena za měsíční pronájem je 20 342 Kč, bez energií a bez provize. Provize realitní kanceláře při pronájmu je přibližně jeden měsíční nájem. Cena této nemovitosti je velmi příznivá. Po domluvě s majitelkou je možné ponechat si původní vybavení prostoru. Ceny restauračních objektů jsou v Brně velmi drahé. Měsíční pronájem restaurací začíná od 20 000 Kč a převyšuje v některých případech i 100 000 Kč (RealHit.cz. 2019).



Obrázek 25: Vzhled pronajatého prostoru (RealHit.cz. 2019)

Tento prostor je pro společnost Sushimarket velmi vhodný. Součástí je hlavní místnost s otevřenou kuchyní, zahrádka ve dvoře, toalety, skladovací místnosti s mrazáky a lednicemi, úklidová místnost a možnost venkovní reklamy a venkovního posezení.

V případě uvedené nemovitosti je možné se domluvit, zda si bude chtít společnost Sushimarket ponechat původní vybavení. Z finanční a časové stránky by tato varianta byla výhodnější, protože by nemuseli kupovat velké množství věcí, jako jsou lednice, nádobí, sporák, myčka nádobí, kávovar (RealHit.cz. 2019).

Nevýhodou je, že nakoupené vybavení do prostorů (stoly, židle, dekorace) se nemusí společnosti Sushimarket líbit. V tomto případě je nutné nejdříve se do nemovitosti podívat. Tam vyhodnotit, zda se vybavení prostoru bude novým nájemníkům líbit, a poté se domluvit. Ponechání si některého z vybavení znamená zaplatit o určitou finanční částku více. Pokud je vybavení v pořádku, není poškozené, ve špatném stavu, je ponechání pro firmu výhodné.

<b>Celkové náklady</b>	
Položka	Cena (v Kč)
Roční pronájem	244 104
Roční spotřeba energií	36 000
Provize realitní kanceláře	20 342
<b>Celkem za pronájem</b>	<b>300 446</b>
Náklady za vybavení bistra	44 000
Náklady na vybavení kuchyně	250 000
<b>Celkové náklady</b>	<b>594 446</b>

Tabulka 11: Celkové náklady za pronájem (vlastní zpracování)

Z krátkodobého hlediska by pronájem společnost nejméně finančně zatížil. Počáteční náklady za první rok, včetně vybavení kuchyně a všech prostorů a provize jsou **590 946 Kč**. Následující roky by se platil už jen nájem a energie ve výši **280 104 Kč** ročně. Způsob vytápění nebyl v inzerátu zveřejněn, proto je roční spotřeba energií stanovena odhadem.

Majitelé společnosti mají v plánu finanční rozpočet na založení 1 milion korun. Je samozřejmě důležité, aby měli i určitou finanční rezervu, protože se mohou objevit další mimořádné náklady a je nutné s tím počítat. Tento prostor k pronájmu je výhodný především kvůli jeho dobrému stavu. Nejsou zde nutné žádné opravy a rekonstrukce.

Celkově by tento prostor stál přibližně **350 000 Kč**, pokud by majitelé nemuseli pořizovat kuchyňské vybavení. V případě zakoupení i kuchyňského vybavení by se

zvýšila cena minimálně o dalších 250 000 Kč. Celkově by tedy založení bistra stálo přibližně **600 000 Kč**. Majitelé chtějí do podnikání vložit peníze ušetřené ze stavebního spoření a vlastní úspory. Do finančního rozpočtu by se tedy majitelé vešli i s finanční rezervou.

#### 4.2.1.1 Vybavení prostorů bistra

K základnímu vybavení bistra patří stoly, židle, další nábytek, jako jsou například komody a dekorace (obrazy, květiny). Tyto položky se sice zdají jako vedlejší, ale pohodlí zákazníků a to, jak se budou v bistru cítit, se bude odrážet na jejich spokojenosti a pravidelnosti docházení do bistra. Pokud se zde zákazník nebude cítit dobře, nebude do bistra chodit. Design bistra by mohl být vybaven v japonském stylu, aby seděl k celkovému zaměření kuchyně. Majitelé velmi často cestují po asijských zemích. Z každé cesty by si mohli dovést nějaký suvenýr, který by vystavili v této provozovně. Měli by vzpomínky a zároveň témata k vyprávění se zákazníky.

Náklady za vybavení bistra			
Položka	Cena	množství [ks]	Cena celkem
Jídelní sestava stůl + 4 židle	4 000	8	32 000
Odkládací komoda	6 000	1	6 000
Dekorace	2 500	-	2 500
Nádobí pro 50 osob	3 500	-	3 500
<b>Celkem</b>			<b>44 000</b>

Tabulka 12: Náklady na vybavení bistra (vlastní zpracování)

Cena za vybavení prostorů bistra jsou ve výši 44 000 Kč. Tuto částku je možné i snížit, například nakoupení různých druhů stolů a židlí z bazaru a následné vlastní zrekonstruování. Tímto způsobem je možné snížit pořizovací cenu i o 50 %.

#### 4.2.1.2 Vybavení kuchyně

Vzhledem k tomu, že už si majitelé na své kurzy a degustaci nakoupili některé vybavení, není zapotřebí nakupovat úplně vše. Nemusí kupovat nože na krájení surovin, mísu Hangiri na správné promíchání rýže, rýžovar a ostatní věci potřebné pro přípravu a výrobu sushi. K zakoupení bude potřeba především nádobí a vybavení kuchyně. Počet veškerých věcí k nákupu bude záviset především na tom, zda se firma s původními majiteli domluví na ponechání vybavení v nemovitosti. K provozu kuchyně je zapotřebí mít lednice na skladování ryb a zeleniny, sporák, hrnce, troubu, digestoř, myčku na nádobí, kávovar, skladovací místnost na rýži, octy a další trvanlivé potraviny. Dále je

také důležité obstarat veškeré nádobí alespoň pro 50 osob, aby byl zajištěn plynulý provoz a bylo více nádobí než zákazníků. Je lepší mít více nádobí než méně, aby měla společnost rezervu při rozbití nádobí, nebo při zapnuté myčce. Náklady na vybavení kuchyně jsou přibližně 250 000 Kč.

#### **4.2.2 Zakoupení vlastního bistra**

Další variantou pořízení vlastního bistra, je zakoupení vlastního objektu. Z finančního hlediska je koupě vlastního objektu střední cestou. Jde o dražší variantu než pronájem, ale levnější než postavení si vlastního prostoru.

V tomto případě je lepší hledat prostory určené přímo pro restaurace, protože většina těchto prodávajících objektů má v ceně zahrnuté i vybavení kuchyně a prostor. Tím by společnost ušetřila nějaké finance a nemusela by si vše kupovat sama. Nevýhodou u koupě vlastního objektu je, že jde většinou o starší objekty, které budou potřebovat nějakou rekonstrukci a také majitelům nemusí plně vyhovovat prostory a vybavení interiéru.

Příkladem nové restaurace by mohl být objekt, který se prodává na ulici Štefánikova v Brně. Tato lokalita je velmi dobře dostupná městskou hromadnou dopravou. Jde o prostor, který má 145 m<sup>2</sup>. Roku 2016 proběhla kompletní rekonstrukce. Je zde centrální vytápění. Cena tohoto objektu je 7 000 000 Kč bez provize realitní kanceláře. Provize se pohybuje přibližně okolo 4 %, což je v tomto případě 280 000 Kč. Celková cena je tedy **7 280 000 Kč**. V ceně je zahrnuto i vybavení prostoru. Je zde několik menších salonků a jedna hlavní místnost s barem, kde by byly prováděny kurzy a další události. Nevýhodou tohoto objektu je, že bar není spojený s kuchyní. Proto by musela v tomto objektu proběhnout menší rekonstrukce, aby šlo přejít z baru rovnou do kuchyně. Nevýhodou je, že objekt nemá k dispozici parkoviště pro zákazníky (Reality Idnes, 2019).





Obrázek 26: Prostor pro zakoupení (Reality Idnes, 2019)

### 4.2.3 Výstavba vlastního bistra

Výstavba vlastního prostoru pro novou provozovnu by společnost stála nejvyšší finanční částku. Pro tuto variantu byl vytvořený předběžný návrh od stavebního projektanta, od Bc. Marka Vaníčka, který tento půdorys vypracoval podle mých vlastních podkladů a návrhů. Půdorys projektu je uveden v příloze číslo dva. Celková plocha stavby je 1 253 m<sup>3</sup>.

Výhodou vlastní výstavby je, že by si firma vytvořila provozovnu s vlastními požadavky podle svých představ. Celá nemovitost by byla nově postavená, a tím by firma zamezila alespoň několik let větším rekonstrukcím. Navíc by měla dostatek skladovacích a chladících prostor, i prostornou část pro zákazníky a parkoviště pro zákazníky. Majitelé by mohli využít stavby a postavit si provozovnu a v prvním patře také vlastní bydlení. Tím by měli provozovnu ihned u sebe a ušetřili by drahocenný čas při dojíždění do provozovny.

Odhadované celkové náklady na postavení nemovitosti jsou ve výši 9 683 184 Kč. Navíc, tato cena je pouze za stavbu, dále je nutné mít na výstavbu zakoupený pozemek. Náklady na stavbu jsou rozepsané v tabulce 13.

<b>Náklady na stavbu provozovny</b>	
<b>Položka - základní stavební práce</b>	<b>Cena [Kč]</b>
Zemní práce	280 672
Základy	877 100
Hrubá stavba (konstrukce)	1 508 612
Topení, voda, kanalizace	806 932
Střecha (krov a krytina)	210 504
Výplně otvorů	70 168
Úpravy povrchů a podlahy	1 017 436
Izolace tepelné a ostatní	280 672
Instalace elektro a ostatní	736 764
Dokončovací a ostatní práce	1 227 940
<b>Mezisoučet za stavební práce</b>	<b>7 016 800</b>
Další náklady spojené se stavbou:	
Projektové práce a průzkum	350 840
Náklady na umístění stavby a ostatní náklady	350 840
Rezerva (5 %)	350 840
Celková cena bez DPH	8 069 320
DPH 20 %	1 613 864
<b>Celková cena s DPH</b>	<b>9 683 184</b>

Tabulka 13: Náklady na výstavbu vlastní provozovny (vlastní zpracování)

Cena pozemků v Brně je aktuálně také velmi vysoká, přibližně od 5000 Kč za 1 m<sup>2</sup> (Sreality, 2019).

Celkové náklady za pozemek by tedy byly asi 4 177 000 Kč. Celkové náklady na pozemek i stavbu jsou tedy téměř 14 milionů Kč. Dalšími náklady by také bylo vybavení kuchyně, nábytek, osvětlení, dekorace. Tyto náklady by vyšly na přibližně milion korun. **Celkové náklady jsou tedy téměř 15 000 000 Kč.** Tato suma by byla pro společnost v současné době neúnosná.

<b>Celkové náklady za stavbu objektu</b>	
<b>Položka</b>	<b>Cena [Kč]</b>
Stavba objektu	9 683 184
Pozemek	4 177 000
Vybavení	1 000 000
<b>Celková cena</b>	<b>14 860 184</b>

Tabulka 14: Celkové náklady za stavbu objektu (vlastní zpracování)

Tato varianta je pro společnost aktuálně z finančních důvodů nemožná. Do budoucna by byla tato varianta nejlepší možnou volbou, protože by si firma sama mohla navrhnout prostory přesně podle představ majitelů. Majitelé by stavbu provozovny dále mohli využít a postavit si v patře budovy vlastní bydlení, nebo by mohli vystavět ještě další prostory a ty pronajímat.

Pro zajištění tohoto projektu by společnost Sushimarket musela využít hypoteční úvěr. U hypotečního úvěru se musí platit navíc předem stanovený úrok, takže by společnost zaplatila ještě více.

### 4.3 Polep automobilu

Návrhem pro zvýšení povědomí o firmě je polepení automobilu logem a názvem firmy. Vzhledem k tomu, že automobilem majitelé denně jezdí po Brně, byla by to vhodná forma propagace. Aby nešlo o vysoce nákladnou variantu polepu, zvolila jsem polep jen zadního okna automobilu. Na tuto metodu polepení zadního okna je nutné použít folii One Way Vision, která je z jedné strany průhledná, aby nebránila dobrému výhledu řidiče. Celková cena tohoto polepu je 1 600 Kč. Výroba stojí 1 000 Kč a instalace 600 Kč. Životnost polepů automobilu je 3 až 10 let. Tato společnost sídlí v Brně, a proto by bylo vyřízení polepu jednoduché a rychlé (Bona media, 2019).

Pro polepy byla vybrána společnost Bona media, protože jde o firmu s dlouholetou tradicí výroby (vznik roku 1998). Firma Bona media mi byla doporučena od známého, který požadoval firmu z Brna, která nabízí kvalitní produkty za přijatelnou cenu.



Obrázek 27: Polep automobilu 1 (vlastní zpracování)

Polep by mohl vypadat například takto. Logo firmy, adresa, webová stránka a popis, co společnost nabízí. Tento návrh je jednoduchý a účelný. Lidé tuto reklamu uvidí a hned je jasné, čím se společnost zabývá. Jsou na ní webové stránky, kde mohou zjistit více informací.



Obrázek 28: Polep automobilu 2 (vlastní zpracování)

Přínosem pro společnost je zvýšení propagace společnosti v Brně a okolí. Cílem je nalákání nových zákazníků na poskytované služby.

#### 4.4 Věrnostní program

Z výsledků dotazníkového šetření vyšlo nejlépe vytvoření věrnostního programu na e-shopu. Zákazníci, kteří si sushi vytváří doma, si objednávají zboží pravidelně. Tím, že by byl vytvořený věrnostní program, by mohli registrovaní zákazníci ušetřit.

Věrnostní program by byl zaměřený na **sbíráání bodů na e-shopu**, kde si za nasbírané body může zákazník vybrat dárek zdarma. Za každých 10 Kč nákupu se navýší konto o jeden bod. Za nasbírané body si poté bude moct zákazník vybrat buďto dárek zdarma, nebo slevový kupon na další nákup. Dalším návrhem je také narozeninová sleva pro registrované zákazníky ve výši 15 %.

Program je nutné neustále aktualizovat, aby nebyl pro zákazníka jednotvárný a nudný. Důležité je, aby se zákazníci chtěli k programu připojit. Měl by být jednoduchý a nabízet okamžité odměny, jakmile se spotřebitel zaregistruje. Je dobré vymýšlet akce jako sleva na narozeniny, nebo svátek, aby se zákazník cítil jako někdo zvláštní (Keller, 2007).

Podle Vernostni karta (2019) je statisticky dokázané, že správně nastavený věrnostní program přináší mnoho výhod pro zákazníky a pro firmu jde o konkurenční výhodu oproti ostatním konkurentům.

Výhodou pro zákazníka je sčítání bodů, které se následně promění ve slevy na výrobky, nebo dárky při dalším nákupu. Tím, že má zákazník slíbenou slevu za nasbírané body, nakoupí na e-shopu znovu.

Výhody pro firmu podle Vernostní karta (2019):

- věrnost zákazníků,
- více informací o zákazníkovi a jeho kupním chováním,
- přírůstek nových zákazníků, kteří hledají levnější produkty.

Finanční zhodnocení za věrnostní program u N.joy je **19 900 Kč** ročně. V ceně je zahrnuto:

- pronájem tabletu s programem, kde si firma řídí veškeré nastavení věrnostního programu,
- plastové kartičky pro klienty - 120 ks,
- neomezený e-mailing s klienty,
- neomezená data o zákaznících,
- servis - v případě problémů (N.joy, 2019).

Přínosem věrnostního programu je věrnost zákazníků nakupujících na e-shopu a přilákání nových zákazníků. Pokud zákazník ví, že za nasbírané body má právo na slevu na další nákup, nakoupí na e-shopu znovu a bude chtít dosáhnout určitého počtu bodů k využití dané slevy. Tím dojde i ke zvýšení prodeje. Pokud je věrnostní program skutečně dobře propracovaný, může být zákazníky velmi oblíbený a kvůli němu se mohou k firmě vracet.

## **4.5 Zelený marketing**

Kurz výroby sushi je absolvován tak, že si zákazníci po ukončení kurzu odnesou své vytvořené sushi domů na plastovém talíři. Na jeden kurz je spotřebováno 10 talířků z plastu, které si zákazníci nechají. Tyto talíře jsou pěkného vzhledu, ale jsou vyrobené z plastu, a společnost jich spotřebuje během roku velké množství.

Mým návrhem je výměna plastových talířů za krabičky vyrobené z vláken cukrové třtiny.

Hlavní výhody tohoto materiálu jsou:

- kompletně biologicky rozložitelný - nezatěžuje přírodu,

- vydrží teploty pokrmů od -20 do +100 stupňů celsia,
- není testovaný na zvířatech,
- není vyrobený z materiálů živočišného původu,
- vhodný ke kompostování, nebo tepelnému recyklování,
- bez obsahu těžkých kovů,
- pevný, kvalitní obal (Greenstore, 2019).



Obrázek 29: Původní plastové krabičky na sushi (Sushimarket.cz, 2018b)

Tyto ekologické potravinové nádoby mají certifikáty HACCP, ISO 9000, 9001, 14001, SGS, STR, FDA, nařízení evropského parlamentu o materiálech, určené pro styk s potravinami (Krabičky na jídlo.cz, 2019).

Krabičky jsou ekologické, ale důležité také je, že i jejich **výroba je šetrná k životnímu prostředí**. Dříve se odpad (vlákna) z cukrové třtiny používal pouze jako palivo v cukrovarech. Současně se využívají zbytková vlákna stonků, které se lisují do různých tvarů nádob. Při výrobě se nevyužívá spalování. Produkty neobsahují ropné, ani chemické příměsi, proto nejde o ekologickou zátěž pro planetu (Eko-plasty, 2019)



Obrázek 30: Krabička z cukrové třtiny (Krabičky na jídlo.cz, 2019)

Tyto krabičky se podobají klasickým polystyrenovým jednorázovým nádobám k přenosu potravin. Aby společnost oslovila skupinu zákazníků, kteří se zajímají o životní prostředí, je nutné zákazníky o této změně informovat na webové stránce, na Facebooku a Instagramu.

Z finančního hlediska jsou krabičky z cukrové třtiny o něco dražší než běžně používané materiály. Společnost Sushimarket využívá plastové talířky s pěkným designem. Tyto talířky stojí asi 5 Kč za kus.

Na návrh jsem použila krabičku střední velikosti s průhledným vrškem. Vrchní část se odlepením lepícího proužku nalepí na krabičku a tím se zamezí rozsypání jídla. Celková cena za obě dvě části, včetně vrchní části je 6,28 Kč na jeden kus. Tato cena je o trochu vyšší než klasické krabičky na jídlo. Jde ale o stoprocentně rozložitelný materiál, který jde vyhodit do kompostu. V kompostu se krabička rozloží do 12 týdnů (Greenstore, 2019).

<b>Cena za krabičky z cukrové třtiny (v Kč)</b>			
Položka	Množství ks v balení	Cena celkem	Cena za kus
Gurmánský box bez víčka	300	769	2,56
Víčko	300	1 116	3,72
<b>Celkem Kč za 300 ks/1 ks</b>	<b>-</b>	<b>1 885</b>	<b>6,28</b>

Tabulka 15: Cena za krabičky z cukrové třtiny - vlastní zpracování (Krabičky na jídlo.cz, 2019)

Za měsíc je přibližně 7 termínů kurzů po 10 lidech. Stávající roční náklady jsou 4 200 Kč. Pokud by se cena jedné krabičky zvýšila na 6,28 Kč, tak by byly roční náklady přibližně **5 275 Kč**. Roční přírůstek nákladů je 1 075 Kč.

Přínosem návrhu je snaha o zlepšení životního prostředí a využívání netradičních zdrojů. Dále také přilákání zákazníků, kteří se zajímají o životní prostředí, jejichž počet se neustále zvyšuje.

## 4.6 Shrnutí návrhů

Ve shrnutí návrhů jsou uvedeny základní informace o návrzích a samozřejmě finanční zhodnocení každého návrhu.

Návrh	Náklady (v Kč)	Zavedení
Veletrh Salima	29 000	4/2020
Vlastní provozovna	590 946/7 280 000/15 000 000	7/2020
Polep automobilu	1 600	7/2019
Věrnostní program	19 900	10/2019
Zelený marketing	5 275	8/2019

Tabulka 16: Celkové zhodnocení návrhů (vlastní zpracování)

Nejprve by bylo vhodné zaměřit se na méně finančně náročné návrhy a jednorázové návrhy. Důležité je zajistit si přísun zákazníků zvýšením marketingové komunikace. Nejprve doporučuji zavést polep automobilu a věrnostní program, protože nejsou až tak finančně a časově náročné. Dále je možné co nejdříve zavést zelený marketing, protože tyto krabičky se dají sehnat na internetu, bez zbytečného čekání. Po přilákání zákazníků, by se měl postupně zvyšovat i zisk. Nalákat zákazníky je možné také na veletrhu Salima, který se koná v dubnu roku 2020. Ve chvíli, kdy bude mít společnost zajištěný dostatek financí a dostatek zákazníků, je vhodné začít řešit pořízení vlastních prostor. Zákazníci už budou docházet na stejné místo a vyřeší se tím problém i s omezeným časem na konání různých akcí. Po zavedení bistra je nutné nalákat další zákazníky, protože bistro bude pravděpodobně otevřeno každý den a zákazníci musí tento podnik zaujmout, aby ho navštěvovali pravidelně.

#### 4.6.1 Veletrh Salima

Potravinářský veletrh Salima se koná v dubnu 2020. Jde o mezinárodní veletrh na brněnském výstavišti.

Nejdůležitější informace návrhu:

- firma využije stavbu stánku na klíč, především z časového hlediska,
- jednorázové náklady **29 000 Kč**,
- přínosem je porovnání s konkurencí, nalezení nových zákazníků a zvýšení povědomí o společnosti.

Zhodnocení:

- Optimistické zhodnocení - Na veletrhu společnost najde velké množství nových zákazníků a tím se zajistí postupné zvýšení zisku. Zároveň se firma zalíbí několika novinářům, kteří se o společnost začnou zajímat a natočí s nimi reportáže a napíší články v novinách. Tím dojde ke zvýšení povědomí o společnosti.



- Pesimistické zhodnocení - Vystavování na veletrhu společnosti nepřinese dostatečný počet nových zákazníků. Nedojde tedy k velkému zvýšení povědomí o společnosti, ani ke zvýšení počtu zákazníků.
- Realistické zhodnocení - Společnost Sushimarket.cz na veletrhu získá několik nových zákazníků, ale především se zde porovná s konkurenčními podniky. Některý z novinářů si této společnosti všimne a zajistí s nimi rozhovor do novin, nebo udělá reportáž. Tím dojde ke zvýšení povědomí o společnosti a k mírnému zvýšení počtu zákazníků.

#### **4.6.2 Vlastní provozovna**

Mít své vlastní bistro v centru Brna je sen majitelů společnosti už delší dobu a chtějí tento návrh sami realizovat. Tento návrh by vyřešil několik z uvedených problémů.

Nejdůležitějšími aspekty návrhu jsou:

- náklady - podle rozhodnutí firmy zda bude chtít pronájem, koupí, nebo postavení vlastní provozovny (viz tabulka 17),
- přínosem pro firmu je osobní kontakt se zákazníky, trvalá adresa a vlastní prostory bistra pro pořádání kurzů a dalších událostí.

Zhodnocení:

- Optimistické zhodnocení - společnost Sushimarket si najde vlastní prostor k pronájmu. Poté bude šetřit finance a po několika letech se rozhodne pro zakoupení, nebo postavení vlastního objektu. Nalezne vhodný prostor a pomocí hypotéky bude postupně splácet.
- Pesimistické zhodnocení - firma si najde pronájem a bude zde podnikat. Nebude mít ale dostatečné finance, ani počet zákazníků na to, aby si mohla zakoupit, nebo postavit vlastní pozemek. Provozovna bude stále beze změny v pronájmu.
- Realistické zhodnocení - společnost sushimarket si najde vlastní pronájem, kde bude několik let podnikat. Po získání dostatečného množství zákazníků a dostatečných finančních prostředků se bude dále rozhodovat, zda využije zakoupení prostoru, nebo zda si postaví vlastní provozovnu. Firma se bude rozhodovat tak, aby se jí finančně dařilo a aby tímto krokem zbytečně neohrozila podnikání.

Položka	Náklady (v Kč)
Pronájem prostor vč. vybavení (roční)	590 946
Zakoupení vlastního prostoru	7 280 000
Postavení vlastního prostoru	15 000 000

Tabulka 17: Porovnání vlastní provozovny (vlastní zpracování)

#### 4.6.3 Polepy automobilu

Polepy automobilu jsou poměrně levnou a účinnou formou zvýšení propagace společnosti. Cena polepu zadního skla automobilu je **1 600 Kč**.

Zhodnocení:

- Optimistické zhodnocení - reklama na zadním skle automobilu zaujme poměrně velké množství lidí, kteří si poté objednají některou ze služeb společnosti. Pokud budou noví zákazníci spokojeni, budou šířit dobré hodnocení dále. Tímto dojde k velkému rozšíření povědomí o společnosti a k velkému zvýšení počtu zákazníků.
- Pesimistické zhodnocení - tímto návrhem dojde ke zvýšení povědomí o společnosti, ale nezvýší se razantně počet nových zákazníků.
- Realistické zhodnocení - polepem na zadním skle uvidí reklamu velké množství řidičů ve městě Brně. Tím dojde k pravidelnému zvyšování povědomí o společnosti při cestách automobilem a k postupnému nárůstu počtu zákazníků.

#### 4.6.4 Věrnostní program

Věrnostní program pro zákazníky, kteří si objednávají produkty z e-shopu.

Nejdůležitější aspekty návrhu:

- forma věrnostního programu - sbírání bodů za nákup a následně za nasbírané body získán dárek zdarma, nebo slevový poukaz na další nákup,
- celkové roční náklady **19 900 Kč**,
- přínos - přilákání nových zákazníků a udržení si věrnosti stálých zákazníků.

Zhodnocení:

- Optimistické zhodnocení - zákazníci si věrnostní program velmi oblíbí, slevy budou velmi výhodné a zvýší se tím prodeje na e-shopu. Spokojení zákazníci rozšiřují dobrou pověst firmy a dojde k nárůstu zákazníků.

- Pesimistické zhodnocení - věrnostní program nezaujme dostatečné množství zákazníků. Firma se dostává do ztráty z důvodu vysokých nákladů, a proto bude muset do budoucna věrnostní program zrušit.
- Realistické zhodnocení - zavedením věrnostního programu na e-shopu dojde k získání několika nových zákazníků a zajistí se věrnost stálých zákazníků, protože sbíráním bodů za nákupy dojde k získání výhodných slev, nebo dárků.

#### **4.6.5 Zelený marketing**

V současné době je zaměření se na životní prostředí velmi oblíbené a rozšířené. Nejdůležitější aspekty návrhu jsou:

- roční náklady jsou ve výši **5 275 Kč**,
- přínosem je snaha o zlepšení životního prostředí a přilákání zákazníků, kteří se zajímají o životní prostředí.

Zhodnocení:

- Optimistické zhodnocení - zavedením nových ekologických krabiček dojde k nárůstu zákazníků, kterým není životní prostředí lhostejné. Firma se bude dále zaměřovat na ekologické aktivity a oblíbenost firmy z pohledu zákazníků se bude neustále zvyšovat.
- Pesimistické zhodnocení - zákazníci byli více spokojeni s původní krabičkou a budou ji dále po firmě vyžadovat. Ekologicky šetrný produkt jim nebude vyhovovat a společnost Sushimarket bude muset najít jiné řešení, nebo se vrátit k původním krabičkám.
- Realistické zhodnocení - zákazníci uvítají, že se společnost zajímá o životní prostředí. Tím, že dá firma vědět o tom, že se zajímá o životní prostředí, přiláká několik zákazníků, kteří jsou příznivci šetření životního prostředí.

## 5 ZÁVĚR

Diplomová práce byla napsaná za účelem návrhu komunikačního mixu pro společnost Sushimarket.cz, která je na trhu od roku 2015 a zaměřuje se na kurzy přípravy sushi, výrobu degustačních menu a sushi days. Dále provozují e-shop a cateringovou službu. Cílem diplomové práce bylo oslovit nové zákazníky a zvýšit povědomí o společnosti.

Základní marketingové pojmy a vysvětlení základních témat této práce je popsáno v teoretické části práce.

V analytické části je představena společnost Sushimarket. Jsou zde uvedeny všechny poskytované služby. Na tuto firmu jsou provedeny analýzy: marketingový mix 4P, Slepte analýza, 7S analýza, segmentace trhu, Porterův model 5 konkurenčních sil a celková shrnující analýza SWOT. Z výsledné SWOT analýzy vyšla strategie SO (Maxi-Maxi). To znamená, že by se firma měla zaměřit na využití co nejvíce silných stránek, aby zutilkovala uvedené příležitosti. Analytická část, je doplněna ještě dotazníkovým šetřením, které vyplnili zákazníci společnosti a lidé na Facebooku.

V poslední části práce jsou uvedeny návrhy pro řešení problémů a zajištění cílů společnosti. Návrhy jsou vytvořeny tak, aby byly pro začínající společnost realizovatelné finančně, časově a především účinně. Důležité je, aby návrhy přilákaly nové zákazníky a potěšili ještě více stávající klienty. Nejlevnější návrh a nejrychleji možný k realizaci je polep automobilu samolepicí folií. Dalším návrhem je zavedení věrnostního programu pro zákazníky e-shopu, kde se budou sbírat body za nákup a následně dostane zákazník slevový kupon na nákup. Dále zelený marketing, kde bude probíhat propagace na webové stránce o tom, že společnost nově využívá pro přenos jídla krabičky z vláken cukrové třtiny. Následujícím návrhem je vystavování na veletrhu Salima v roce 2020, kde se firma bude prezentovat před konkurencí a potencionálními klienty. Po zajištění těchto návrhů zvýšení propagace se uskuteční návrh na pořízení vlastní provozovny.

Tyto návrhy by měly zvýšit povědomí o společnosti, přilákat další nové zákazníky, zajistit stálým zákazníkům určitou výhodu a vylepšení a časem i zajistit vyšší ziskovost firmy.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Be Funky, 2019a. [online]. Collage. [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.befunky.com/>

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-1535-3.

Bona media, s.r.o., 2019. [online]. *Ceník*. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.chcipolepy.cz/cenik>

BOUČKOVÁ, Jana. 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

Business info, 2018a. [online]. *Zákony*. [cit. 2018-12-05]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

Celní správa, 2018a. [online]. *Clo*. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/Stranky/default.aspx>

Celní správa, 2019. [online]. *O nás*. [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/o-nas/Stranky/o-ceske-cs.aspx>

Česká cena za architekturu, 2019. [online]. *Bistro Francin*. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://ceskacenaazaarchitekturu.cz/projekty/2016/bistro-francin/>

Česká národní banka, 2019. [online]. *Inflace*. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/faq/co\\_to\\_je\\_inflace.html](https://www.cnb.cz/cs/faq/co_to_je_inflace.html)

Český statistický úřad, 2019. [online]. *Jihomoravský kraj*. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/1-xb>

Divoká vařečka, 2018a. [online]. *Kurzy*. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://www.divoka-varecka.cz/kurzy/sushi-delikatesa-zeme-vychazejiciho-slunce>

Dobré sushi, 2018a. [online]. *Kurzy sushi*. [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <http://www.dobre-sushi.cz/index.php/kurzy-sushi>.

EKO-KOM a.s., 2019. [online]. *Výsledky systému*. [cit. 2019-02-22] Dostupné z: <https://www.ekokom.cz/cz/ostatni/vysledky-systemu/vyrocní-shrnutí>

Eko-plasty.cz, 2019. [online]. *Eko-jednorázové nádoby*. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.eko-plasty.cz/produkty-z-cukrove-trtiny/>

Elseaz, s.r.o. 2019. [online]. *Slovník pojmů*. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/kupni-sila-penez/>

Enviweb, s.r.o. 2019. [online]. *Zdraví*. [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <http://www.enviweb.cz/91123>

Evropský parlament, 2019. [online]. *Tiskové středisko*. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/news/cs/press-room/20181205IPR20930/evropsky-parlament-schvalil-obchodni-dohodu-mezi-eu-a-japonskem>

Facebook, 2018a. [online]. *sushimarket.cz*. [cit. 2018-11-04] Dostupné z: <https://www.facebook.com/sushimarket.cz/>

Facebook, 2018b. [online]. *sushimarket.cz*. [cit. 2018-11-04] Dostupné z: [https://www.facebook.com/pg/sushimarket.cz/photos/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/sushimarket.cz/photos/?ref=page_internal)

Facebook, 2018c. [online]. *Peoples Bistro*. [cit. 2018-11-25] Dostupné z: <https://www.facebook.com/Peoples-bistro-cooking-school-810978052399566/>

Finanční správa, 2019. [online]. *Daně*. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/novinky/2019>

FORET, Miroslav. 2008. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.

FORET, Miroslav. 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.

FREY, Petr. 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.

GreenStore.cz, 2019. [online]. *Gastro obaly*. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.greenstore.cz/menu-box-1000ml-23x15cm-z-cukrove-trtiny-125ks>

HALADA, Jan. 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3075-5.

HANZELKOVÁ, Alena. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

Havlíková, M. 2018. Interview. Sushimarket.cz. V Újezdech 611/12, 621 00, Brno. 4. 11. 2018.

Chefparade.cz, 2019. [online]. Sushi. [cit. 2019-02-24] Dostupné z: <https://www.chefparade.cz/kurzy-vareni/sushi/>

Chefshop.cz, 2019. [online]. Blog sushi. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.chefshop.cz/blog-sushi/druhy-sushi-ochutnejte-vsechny-/>

Christophe Seth. 2015. *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*. Lemaitre Publishing. ISBN 978-2-8062-6932-4.

Jak podnikat.cz, 2019. [online]. Živnosti. [cit. 2019-03-14]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/jak-zacit-podnikani.php>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNOVÁ, Radka. 2008. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2724-0.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav. 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.

KELLER, Kevin Lane. 2007. *Strategie řízení značky*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-1481-3.

KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich. 2006. *Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání*. C. H. Beck. ISBN: 80-7179-453-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-730-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-882-8.

Kobe restaurants, a.s., 2019. [online]. *O nás*. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.koberestaurant.cz/cs/abortus>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. 1998. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, Philip. 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip., WONG, Veronica., SAUNDERS, John., ARMSTRONG, Gary. 2007. *Moderní marketing. 4. evropské vydání*. Praha: GRADA. ISBN 978-80-247-1545-2.

Krabičky na jídlo.cz, 2019. [online]. E-shop. [cit. 2019-03-04]. Dostupné z: <https://www.krabickynejidlo.cz/certifikat-kvality-kompostovatelnost/>

Kuliner, 2018a. [online]. *Kurzy vaření*. [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://kulinerplus.cz/kurzy-vareni>

Kurzy CZ, 2019a. [online]. *Kurzy měn*. [cit. 2018-12-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/JPY-japonsky-jen/>

Kurzy CZ, 2019b. [online]. *Kurzy měn*. [cit. 2018-12-08]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>

Kurzy.cz, spol. s r.o, 2019. [online]. *Obchodní rejstřík*. [cit. 2018-10-07]. ISSN 1801-8688. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/03720292/sushi-market-sro/>



- Light point s.r.o., 2018a. [online]. *Zážitkové kurzy*. [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <http://www.lightpoint.cz/zazitkove-kurzy/kurz-sushi-brno/>.
- MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MIKULÁŠKOVÁ, Petra a Miroslav SEDLÁK. 2015. *Jak vytvořit úspěšný a výdělečný internetový obchod*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4383-4.
- Ministerstvo zemědělství, 2019. [online]. Potraviny. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/zivotni-situace/zahajeni-cinnosti-v-potravinarstvi.html>
- MONZEL, Monika. 2009. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2928-2
- Mr. Sushito, 2018a. [online]. *Úvod*. [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <http://www.mrsushito.cz/uvod>.
- N.joy, 2019. [online]. *Ceník*. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.njoycard.cz/business/prices>.
- Nadine PAHL, Anne RICHTER. 2007. *SWOT analysis. Idea, Methodology and a practical approach*. GRIN Verlag. ISBN 978-3-640-30303-8.
- Parlament České republiky, 2019. [online]. *Poslanecká sněmovna*. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/hp.sqw?k=181>
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.
- PHD, a.s. 2019. [online]. *Slovník a mediatypy*. [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/ambient-marketing/>
- Podnikatel.cz, 2019. [online]. *Start podnikání*. [cit. 2019-02-17]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pri-startu-podnikani-si-pohlidajte-hygieny/>

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.

RealHit.cz, 2019. [online]. *Obchodní prostory*. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <http://www.pronajem-obchodnich-prostor.cz/detail/pronajem-restaurace-brno-164-m/7827972>

Reality Idnes, 2019. [online]. *Prodej komerčních prostor*. [cit. 2019-04-29]. Dostupné z: <https://reality.idnes.cz/detail/prodej/komercni-nemovitost/brno-stefanikova/5b867643e88054017955460c/?s-et=commercial&s-ot=sale&s-l=OKRES-3702&s-qc%5BsubtypeCommercial%5D%5B0%5D=restaurant>

Reflex, 2018a. [online]. *Volby*. [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.reflex.cz/kdy-budou-volby>

Rous, M. 2018. Interview. Sushimarket.cz. V Újezdech 611/12, 621 00, Brno. 4. 11. 2018.

SEDLÁČKOVÁ Helena, BUCHTA Karel. 2006. *Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

Seznam.tv, 2019. [online]. *Rodinka*. [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: [https://www.televizeznam.cz/?fbclid=IwAR3b3BG8zC3zFXaI5ccV\\_\\_GsoiHzsIDgaJlknbx\\_cGMG3P7Ith4MRBc4XoI](https://www.televizeznam.cz/?fbclid=IwAR3b3BG8zC3zFXaI5ccV__GsoiHzsIDgaJlknbx_cGMG3P7Ith4MRBc4XoI)

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1667-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3051-6.

Sreality.cz, 2019. [online]. *Stavební parcely na prodej*. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/hledani/prodej/pozemky/stavebni-parcely/brno>

Sushi market s.r.o., 2018a. [online]. *O nás*. [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://www.sushimarket.cz/o-nas>.

Sushi market s.r.o., 2018b. [online]. *Kurzy*. [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://www.sushimarket.cz/kurzy>

Sushi market s.r.o., 2018c. [online]. Sushi Catering. [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://www.sushimarket.cz/sushi-catering>

Sushi market s.r.o., 2018d. [online]. E-shop. [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://www.sushimarket.cz/e-shop>

Sushi market s.r.o., 2018e. [online]. Sushi days. [cit. 2018-10-07]. Dostupné z: <https://www.sushimarket.cz/sushi-day-2>

Sushi market s.r.o., 2018f. [online]. *Kurzy pro začátečníky*. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: <https://www.sushimarket.cz/kurz-sushi-pro-zacatecniky>

Sushi ráj s.r.o., 2018a. [online]. *O nás*. [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <http://www.sushiraj.cz/o-nas/>

Sushi time, s.r.o., 2019. [online]. Kontakt. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.sushitime.cz/cz/kontakt/>

SVĚTLÍK, Jaroslav. 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0422-6.

SYNEK, Miloslav, DVOŘÁČEK, Jiří, DVOŘÁK, Jiří, KISLINGERROVÁ, Eva, TOMEK, Gustav. 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3494-1.

Tokio Sushi academy, 2019. [online]. Singapore course. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://sushischool.jp/tsukiji/>

Veletrhy Brno, a.s., 2019. [online]. Salima. [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.bvv.cz/salima/>

Věrnostní karta, 2019. [online]. *Proč věrnostní karty*. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.vernostnikarta.info/pro-koho-jsou-vernostni-karty/firmy-podnikatele/>.

Youtube.com, 2019a. [online]. Sushimarket.cz. [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCANT10VYHs40dGuSdYuZ6mw>

Youtube.com, 2019b. [online]. Print-video.cz [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: [https://www.youtube.com/watch?v=7rzwqmR2n\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=7rzwqmR2n_o)

Zákony pro lidi.cz, 2019. [online]. *Sbírka zákonů*. [cit. 2019-04-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing*. 2. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterova analýza 5 sil .....	21
Obrázek 2: 7S.....	26
Obrázek 3: Distribuční mezičlánky .....	33
Obrázek 4: kybernetický model komunikace .....	34
Obrázek 5: Komunikační mix.....	36
Obrázek 6: Eventový marketing .....	40
Obrázek 7: Logo firmy .....	44
Obrázek 8: Kurz v Singapuru .....	45
Obrázek 9: Kurz výroby sushi .....	47
Obrázek 10: Funkční struktura společnosti .....	50
Obrázek 11: Certifikát po absolvování kurzu .....	53
Obrázek 12: Rezervační formulář.....	55
Obrázek 13: Termíny kurzů pro začátečníky.....	56
Obrázek 14: Vizualice webových stránek, Facebooku a Instagramu .....	57
Obrázek 15: Kanál Youtube .....	58
Obrázek 16: Reportáž seznam.cz.....	58
Obrázek 17: U Stánku - Stream .....	59
Obrázek 18: MF dnes článek .....	59
Obrázek 19: Reportáž Coctal.tv .....	60
Obrázek 20: Reportáž televize Seznam .....	60
Obrázek 21: Kurz sushi.....	63
Obrázek 22: Certifikát Tokio Sushi academy.....	73
Obrázek 23 Veletrh - výstavba na klíč - typ A .....	90
Obrázek 24: Bistro Francin.....	92
Obrázek 25: Vzhled pronajatého prostoru .....	93
Obrázek 26: Prostor pro zakoupení .....	97
Obrázek 27: Polep automobilu 1 .....	99

Obrázek 28: Polep automobilu 2 .....	100
Obrázek 29: Původní plastové krabičky na sushi .....	102
Obrázek 30: Krabička z cukrové třtiny .....	102

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza teoretická část.....	24
Tabulka 2: Model Dagmar.....	36
Tabulka 3: Proces přípravy a realizace účasti na veletrhu.....	40
Tabulka 4: Přehled cen kurzů .....	54
Tabulka 5: SWOT analýza.....	86
Tabulka 6: Bodové hodnocení silných stránek .....	87
Tabulka 7: Vyhodnocení SWOT analýzy .....	87
Tabulka 8: Výsledné hodnocení SWOT analýzy.....	88
Tabulka 9: Náklady na vlastní postavení stánku .....	90
Tabulka 10: Výstavba stánku na klíč .....	91
Tabulka 11: Celkové náklady za pronájem.....	94
Tabulka 12: Náklady na vybavení bistra .....	95
Tabulka 13: Náklady na výstavbu vlastní provozovny.....	98
Tabulka 14: Celkové náklady za stavbu objektu .....	98
Tabulka 15: Cena za krabičky z cukrové třtiny .....	103
Tabulka 16: Celkové zhodnocení návrhů .....	104
Tabulka 17: Porovnání vlastní provozovny .....	106

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věk dotazovaných .....	77
Graf 2: Odkud jste?.....	77
Graf 3: Máte rádi Asijskou kuchyni?.....	78
Graf 4: Jste zastáncem šetření životního prostředí?.....	78
Graf 5: Byl/a jste spokojen/a se službami společnosti? .....	79
Graf 6: Odkud znáte společnost? .....	80
Graf 7: Jsou webové stránky přehledné? .....	81
Graf 8: Která z možností propagace se hodí ke společnosti nejvíce?.....	81
Graf 9: Jak často využíváte e-shop? .....	82
Graf 10: Využívali byste věrnostní program na e-shopu? .....	82
Graf 11: Jak komunikujete s poskytovateli služeb?.....	83
Graf 12: Je komunikace se společností dostatečná? .....	83
Graf 13: Bylo by pro Vás příjemnější navštěvovat vlastní provozovnu společnosti? ....	84



## SEZNAM PŘÍLOH

příloha č. 1: Otázky dotazníku .....	I
příloha č. 2: Návrh výstavby nové provozovny .....	II

## **Příloha 1**

### **Otázky dotazníku**

Jste muž, nebo žena?

Kolik je vám let?

Odkud jste?

Máte rádi asijskou kuchyni?

Jste zastáncem šetření životního prostředí?

Byl/a jste někdy zákazníkem společnosti Sushimarket.cz

Byl/a jste spokojena se službami společnosti?

Kde jste se dozvěděli o společnosti?

Zdají se vám webové stránky přehledné s pěkným designem?

Která z uvedených propagací se pro společnost hodí nejvíce?

Jak často využíváte k nákupům e-shop společnosti Sushimarket.cz?

Využíval/a byste věrnostní program na e-shopu společnosti?

Jak nejčastěji komunikujete s poskytovateli služeb?

Zdá se vám komunikace se společností dostatečná?

Bylo by pro vás příjemnější absolvovat kurz v útulném prostoru společnosti, než v pronajatém cizím prostoru?

příloha č. 1: Otázky dotazníku

## Příloha 2

Přílohu číslo 2 vypracoval podle mých vlastních podkladů Bc. Marek Vaniček. Tyto podklady jsem konzultovala s majitelkou společnosti Bc. Margitou Havlíkovou.



příloha č. 2: Návrh výstavby nové provozovny